

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zpracování podnikatelského záměru sportovního projektu Vesnice v pohybu

Elaboration of Business Plan of the Sports Project Villages in Move

Student: Tereza Saidlová

Vedoucí bakalářské práce: Doc. PhDr. Ing. Jan Novotný, CSc.

Ostrava 2015

Zadání bakalářské práce

Student: **Tereza Saidlová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R101 Sportovní management
Téma: Zpracování podnikatelského záměru sportovního projektu Vesnice v pohybu
Elaboration of Business Plan of the Sports Project Villages in Move

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Analýza proveditelnosti projektu
3. Rozpočet a financování projektu Vesnice v pohybu
4. Vytvoření podmínek pro realizaci, náměty a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-0827-7.
NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Doc. PhDr. Ing. Jan Novotný, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě, dne 7.5.2015

Janellorá

Obsah

1	Úvod	6
2	Analýza proveditelnosti projektu	7
2.1	Představení projektu Vesnice v pohybu	8
2.1.1	Čím se projekt odlišuje od běžných standardů	9
2.1.2	Reprezentativní druhy cvičení aplikované v projektu VVP	11
2.2	Analýza poptávky a nabídky zainteresovaných stran	14
2.3	SWOT analýza	17
2.3.1	Silné stránky (S) v kombinaci s příležitostmi v prostředí podnikání (O)	19
2.3.2	Slabé stránky (W) v kombinaci s vnějšími riziky projektu (T)	21
2.4	Komplexní analýza podmínek pro poskytování služeb na vesnicích	25
2.4.1	Tělovýchovná organizace SOKOL	26
2.4.2	Tělovýchovné jednoty a sportovní kluby	32
2.5	Finanční analýza projektu	32
2.5.1	Analýza cen ve fitness centrech	33
2.5.2	Definice mezních podmínek pro nastavení tržní ceny služeb a odměňování lektorů	34
2.6	Poslání, vize a zásady projektu VVP	36
2.6.1	Metodická východiska	36
2.6.2	Poslání projektu VVP	39
2.6.3	Zásady projektu VVP	39
2.6.4	Vize a cíle projektu VVP	39
2.6.5	Vymezení etap pro stanovení dílčích cílů a úkolů	41
2.6.6	Stanovení mezních podmínek realizace projektu	43
3	Rozpočet a financování projektu Vesnice v pohybu	44
3.1	Východiska rozpočtu	44
3.2	Předpokládaná výnosnost projektu VVP	46
4	Vytvoření podmínek pro realizaci, náměty a doporučení	46

4.1	Klíčové úkoly 1. etapy „Ověření projektu a založení firmy“	46
4.2	Klíčové úkoly 2. etapy „Lokální rozšíření projektu“	47
4.3	Klíčové úkoly 3. etapy „Expanze do klíčových regionů“	47
4.4	4.Etapa: Rozšíření VVP o další aktivity	48
5	Závěr	48

1 Úvod

Sport a zdravý životní styl patří mezi oblast mého zájmu již od doby, kdy jsem ve třinácti letech nastartovala závodní kariéru ve fitness aerobiku. Vztah k tomuto sportu mne později dovedl až k absolvování kurzu instruktora aerobiku 1. třídy, pořádaného VŠB – TUO a akreditovaného ministerstvem školství. Dnes je to již sedm let, co se pohybuji ve fitness prostředí a aktivně předcvičuji různé druhy cvičení ve fitness centrech. Za tuto dobu jsem měla možnost setkat se s množstvím klientů, majících různé požadavky, potřeby a očekávání. Poslední dobou pozoruji, že zatímco v městských aglomeracích stále roste počet fitness center, na vesnicích je tomu spíše naopak. Zdá se, že toto prostředí není dostatečně atraktivní pro manažery, ani lektory. Na druhé straně obyvatelé vesnic mají o fitness služby zájem, a proto do městských center za cvičením často dojíždějí. Na základě těchto poznatků jsem zpracovala projekt, který tuto disproporci řeší. Hlavní myšlenkou projektu je vytvořit systém cvičení na vesnicích a v obcích, kde jsou fitness služby poptávány ze strany občanů a zároveň zachovat profesionalitu těchto služeb výběrem kvalitních lektorů. Aby měl tento projekt smysl, musí být zabezpečena jeho profitabilita.

Cílem této bakalářské práce je zpracovat podnikatelský záměr sportovního projektu „Vesnice v pohybu“, na jehož základě bude realizován v praxi.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě systémově ucelené části. První část bakalářské práce se zaměřuje na analýzu proveditelnosti projektu, která tvoří hlavní náplň této práce. Její druhá část obsahuje jednotlivé realizační kroky, včetně zpracovaného harmonogramu implementace projektu do praxe. Komentovány jsou pouze realizační kroky, které nejsou částí chráněného know-how¹ projektu „Vesnice v pohybu“ (dále jen VVP).

Ke dni zpracování této bakalářské práce se projekt VVP nachází v první fázi. Do projektu VVP jsou zapojeni jeden odborný garant, tři lektorky, profesionální grafik, fotograf, specialista na informační technologie a specialista na marketing. Pravidelná cvičení probíhají v pěti vesnicích, pravidelně jsou organizovány i tzv. sportovní soboty, víkendové sportovní pobyty a letní sportovní dovolené (v srpnu 2015 pobyt u moře Saint-Tropez). Byl vytvořen korporátní styl identity projektu, včetně loga, a facebooková stránka obsahující fotografie z akcí a umožňující přímou komunikaci s klienty (www.facebook.com/pages/Polanka-a-

¹ Know-how (anglicky „vědět-jak“) je anglické sousloví, popisující technologické a informační předpoklady a znalosti pro určitou činnost - nejčastěji výrobu, případně pro provoz a jejich technické uskutečnění. Zdroj: Wikipedie

Klimkovice-v-pohybu). Probíhá tvorba webových stránek s vestavěnými komunikačními a administračními nástroji (www.vesnicevpohybu.cz) a řada dalších aktivit.

Aby mohl být projekt VVP rozšířen do více regionů a bylo možné do něj zapojit větší počet odborných garantů a lektorů, je nezbytně nutné promyslet, zdali je tento záměr reálný z několika hledisek. Tzn. najít odpověď zejména na otázku, zdali bude projekt dostatečně atraktivní pro cílovou skupinu klientů, která tvoří koupěschopný segment poptávky a současně profitabilní a jestliže ano, jaké podmínky je třeba k tomuto účelu zabezpečit. Další otázkou je, zdali budou mít zájem o spolupráci v rámci projektu VVP lektoři a odborní garanti z jiných regionů. Důležitou otázkou také je ochrana projektu před zcizením know-how konkurencí nebo nekalým jednáním bývalých spolupracovníků. Řešení těchto a dalších problémů je předmětem této bakalářské práce s tím, že některé části projektu tvořící know-how tohoto řešení jsou v této práci z důvodu ochrany zájmů vlastníka projektu pouze komentovány.

2 Analýza proveditelnosti projektu

V analýze proveditelnosti je proveden komplexní rozbor projektu s cílem zjistit, zdali je projekt realizovatelný jak z věcného, tak i finančního hlediska. Analýza je sestavena z šesti dílčích analýz.

První analýza „**Představení projektu Vesnice v pohybu**“ definuje a rozebírá specifické vlastnosti a odlišnosti projektu ve srovnání s běžnými standardy. Cílem této analýzy je zjistit, zdali bude projekt dostatečně atraktivní pro spotřebitele.

Ve druhé analýze „**Poptávka a nabídka zainteresovaných stran**“ je definováno pět činitelů (zainteresovaných stran) vstupujících do projektu. Rozbor jejich nabídky a poptávky vůči projektu tvoří odpověď na dvě otázky, zda je projekt schopen tyto specifické potřeby zainteresovaných stran dostatečně uspokojit a také zdali zainteresované strany mají dostatečné přednosti pro efektivní fungování projektu.

Třetí „**SWOT analýza**“ provádí rozbor silných a slabých stránek projektu na jedné straně a příležitostí a hrozeb projektu na straně druhé. Po té je analýza zaměřena na využití silných stránek projektu k získání výhod z příležitostí (identifikace tzv. potenciálů) a kombinaci slabých stránek projektu s hrozbami s cílem minimalizace ohrožení (identifikace tzv. závislostí).

Čtvrtá analýza „**Podmínek pro poskytování služeb na vesnicích**“ zkoumá, jaká je současná aktivita konkurenčních organizací v prostředí obcí.

Pátou analýzu proveditelnosti projektu tvoří „**Finanční analýza**“, v níž je proveden rozbor kalkulace ceny lekcí a odměňování lektorů. Na základě rozboru cen služeb a odměňování lektorů konkurenčních fitness center jsou definovány tzv. **mezní podmínky** pro stanovení ceny a odměňování lektorů v rámci projektu. Zároveň je proveden výpočet minimální a optimální návštěvnosti jednotlivých lekcí pro zabezpečení neztrátovosti, resp. plánované ziskovosti projektu.

V poslední šesté analýze „**Poslání, vize a zásady projektu VVP**“ jsou definovány a z věcného hlediska rozebrány základní parametry projektu, včetně tzv. mezních podmínek pro jeho realizaci, které musí být dodrženy při plnění jednotlivých cílů.

2.1 Představení projektu Vesnice v pohybu

Vesnice v pohybu (dále také VVP) je projekt pro poskytování fitness služeb ve vesnicích a příměstských oblastech České republiky. Ve spolupráci s profesionálními lektory tak přináší možnosti sportovního vyžití do oblastí s absencí fitness center a posiloven. Zaměřuje se také na oblasti s nepříliš frekventovanou MHD se ztíženými podmínkami pro návštěvu městských sportovních center. Služby VVP jsou také vhodné pro všechny, kteří se chtějí hýbat a pečovat o své tělo, ale z různých důvodů nemají zájem navštěvovat velká masová fitness centra, ať už kvůli ostychu, necítí se dobře v takovém prostředí, jsou začátečníci, nemají se cvičením zkušenosti, mají nadváhu apod. Cvičení probíhají pravidelně, zpravidla dvakrát týdně a to v prostorách základních škol, center volného času a cvičebních sálech. V projektu je uplatněn systém střídání lektorů a druhů cvičení. Zajišťuje se tím různorodost a odlišnost jednotlivých lekcí, což je díky kombinaci různých druhů pohybu prospěšné pro lidské tělo a také pro osobní zážitek z lekce.

Cílovou skupinou projektu jsou ženy z vesnic, které se chtějí udržovat v kondici a zároveň oceňují možnost cvičení v jejich domáckém prostředí. Pokud se týče mužů, předpokládá se, že mají na vesnicích lepší sportovní vyžití než ženy. Proto se projekt na ně v první fázi nezaměřuje, i když není vyloučena jejich účast na jednotlivých akcích. Projekt VVP je jedinečný a představuje novinku na trhu.

2.1.1 Čím se projekt odlišuje od běžných standardů

V současné době v obcích lze jen stěží najít obdobné projekty jako je projekt VVP. Komerční služby tělovýchovného charakteru na vesnicích jsou zpravidla poskytovány jednotlivými mnohdy nekvalifikovanými cvičiteli, popř. nabízeny v rámci organizací, které se primárně zaměřují na specifické skupiny obyvatel (např. Sokol a tělovýchovné jednoty). Standardně nabídka těchto služeb nemá koncepci a ani marketingovou podporu. Menší zájem o investování do komerčních tělovýchovných aktivit obyvatel vesnic je nejspíš zapříčiněn současnou poměrně nízkou úrovní tržních cen služeb tělovýchovného charakteru bržděných nižšími příjmy obyvatelstva ve srovnání s vyspělými zeměmi. Svědčí o tom také skutečnost, že většina cvičitelů ve fitness centrech si lektorskou činností pouze přivydělává. Vyjdeme-li z předpokladu postupného přibližování životní úrovně obyvatel ČR k vyspělým západoevropským státům, bude to v budoucnu pro celou terciální sféru služeb znamenat nárůst finančního potenciálu obyvatelstva, což povede k odstranění dočasných cenových deformací a vytvoří se tím i podmínky profitability firem nabízejících služby tělovýchovného charakteru. V té době bude mít firma, která bude vlastníkem projektu VVP, výhodu, neboť již několik let bude působit v mnoha vesnicích v rámci ČR.

Ambicí tohoto projektu je s pomocí technologií snižujících nákladovost administračního procesu dosáhnout profitability projektu i v současných tržních podmínkách. Aby však bylo možné předpokládat životaschopnost projektu VVP, musí se dostatečně odlišit od konkurence poskytující na vesnicích obdobné služby. Projekt VVP se odlišuje od běžných standardů:

1. **kvalitou lektorů** - na vesnicích zpravidla předcvičují méně kvalifikovaní lektoři, kteří nepůsobí v žádných fitness centrech, do projektu VVP budou naopak zapojeni výhradně kvalifikovaní lektoři působící ve fitness centrech s vynikajícími referencemi, kteří splňují stanovené podmínky pro výběr lektorů projektu VVP; metodika výběru lektorů je součástí know-how projektu
2. **vytvářením komunit a rodinné atmosféry** – prostředí, které projekt VVP vytváří, není uzavřené pro nové klienty, ale zároveň seskupuje lidi „stejně krevní skupiny“; výrazným prvkem je optimismus a ambice vytvořit prostředí, ve kterém se lidé cítí dobře, zbavují se stresu a každodenních problémů
3. **přidanou hodnotou na akcích** – v projektu VVP je dbáno na to, aby klientky na pořádaných akcích obdržely „něco navíc“, např. formou dodání receptu k občerstvení

na akci pořádané VVP, malé občerstvení či přípitek zdarma na pobytech VVP, příležitostné prodloužení hodiny, apod.; přidanou hodnotou, ve srovnání s konkurencí, bude i uplatnění administračních a komunikačních nástrojů s klienty s využitím webových technologií

4. **replikovatelností** – pro realizaci projektu VVP byl zvolen **dvoustupňový systém řízení**, v němž na prvním stupni je **vedoucí projektu** a na druhém stupni tzv. **odborný garant**, který ve spolupráci s vedoucím projektu organizuje aktivity v přiděleném regionu a vede jednotlivé lektory, s nimiž samostatně, ale podle jednotných měřítek domlouvá spolupráci; systém rozhodovacích pravomocí je přitom v maximální míře **decentralizovaný** s využitím společných sofistikovaných komunikačních a administračních nástrojů založených na webových technologiích; rozdělením lokalit mezi jednotlivé odborné garanty s decentralizovanými rozhodovacími pravomocemi vytváří „**stavebnicový model**“ organizace, který umožňuje poměrně snadné rozšíření projektu VVP do dalších regionů
5. **profesionalitou vedení projektu** – profesionální realizační tým projektu VVP tvoří vedoucí projektu, odborní garanti, kvalifikovaní lektori, profesionální grafik, fotograf, programátor webových technologií a specialista v oblasti marketingu
6. **systémem střídání lektorů** – pestrost a různorodost cvičebních lekcí pro klienty podpoří systém střídání lektorů; jednak tím vznikne žádoucí konkurenční tlak na lektora a zároveň tímto způsobem bude možné s pomocí ukazatelů (např. průměrná návštěvnost lekce daného lektora) sledovat výkonnost lektorů;

V projektu VVP jsou nabízeny druhy cvičení, která jsou populární v městských fitness centrech, ale prozatím neobvyklé v prostředí vesnic. Samozřejmostí projektu je sledování nových trendů v oblasti fitness a zabezpečení inovace služeb projektu. Zároveň je projekt VVP zcela otevřen požadavkům svých klientů (žen), kteří preferují spíše jednodušší formy cvičení před složitými choreografiemi, zvedáním těžkých vah apod. Pro projekt VVP byly na základě těchto podmínek vybrány tyto druhy cvičení.

2.1.2 Reprezentativní druhy cvičení aplikované v projektu VVP

1. kruhový trénink

Kruhový trénink je tréninková metoda skládající se z několika vybraných cviků zatěžujících jednotlivé svalové partie celého těla. Tyto variabilní cviky jsou rozděleny na jednotlivá stanoviště, která dohromady tvoří kruh. Každý účastník tréninku cvičí samostatně na jednom stanovišti a po určitém intervalu (zprav. 15 – 60 sekund) dochází ke střídání stanovišť „v kruhu“. Délka pauzy mezi jednotlivými cviky je stanovena na 10 – 45 sekund. Jeden „kruh“ se skládá z 5 – 15 stanovišť, tedy cviků a v dané tréninkové jednotce (zprav. 60 min) se odcvičí 3 až 8 „kruhů“. [16, internet]

Při kruhovém tréninku je využíváno velké množství fitness pomůcek všeho druhu. Mezi nejefektivnější a nejoblíbenější u klientů patří např. TRX: Total - body resistance exercise (= „cviky zatěžující celé tělo“) suspencion training (=závěsný trénink). Závěsná cvičení obecně pomáhají k rozvoji tělesné síly a posílení tzv. „core“ – tělesného jádra, které je základem pro všechny účinné pohyby lidského těla. Mezi hlavní partie „core“ se řadí oblast břicha, záda, hrudník a pánev. Pomocí pevného a silného jádra se lidské tělo stává více stabilní a flexibilní. [17, internet]

Mezi další pomůcky využívané při kruhovém tréninku se řadí např. BOSU: „both size utilized“ („použitelný z obou stran“). Jedná se o pomůcku ve tvaru jakéhosi „půlbalonu“, pomocí kterého dochází rovněž k posílení core a hlubokého svalstva. Dalšími efektivními a účinnými pomůckami, které jsou zařazovány do kruhového tréninku, jsou např. švihadla, činky, gumy, expandéry, kettlebelly (tj. posilovací náčiní ve tvaru koule s držadlem), overbally (malé míče), balony, medicimbaly (míče se zátěží), tyče, lana, posilovací vaky, kotouče, aquahity apod., ale také tradiční tělocvičné náčiní, např. lavičky, žebřiny, švédská bedna, kruhy atd. [9, Jebavý]

V projektu VVP jsou jednotlivé cviky kruhového tréninku přizpůsobeny požadavkům klientů, tedy ženám, které mají zpravidla zájem o posilování tzv. „problematických partií“ těla. Cviky jsou tedy ve velké míře zaměřeny na posilování oblasti hýždí, břicha, stehů a tricepsového svalstva.

2. trampolínky (Trampies)

Jedná se o aerobní dynamické cvičení prováděné na malých trampolínách. Při lekci se kombinují poskoky na trampolíně s různými balančními cviky, rozvíjející koordinaci pohybu a posílení „core“ a hlubokých svalů. Taneční energická hudba je klíčovým faktorem hodiny, neboť slouží k motivaci, navození veselé nálady při cvičení a v kombinaci s rytmickými poskoky také přispívá k vyplavení endorfinů, tzv. „hormonů štěstí“. Cvičení na trampolínách skýtá, ať už v porovnání s ostatními druhy cvičení, tak obecně, spoustu výhod. Jsou jimi například: vysoká účinnost na posílení svalstva komplexně celého těla, redukce nadbytečné hmotnosti, nezatížení kloubního aparátu, aktivace buněk organismu a následné prokrvení pokožky, stimulace lymfatických drah – podnět pro pročištění organismu od škodlivých látek, podpora imunitního systému, rozproudění cévního a žilního systému a následná podpora zdravé činnosti srdce apod. Existuje však i několik nevýhod tohoto systému.

Cvičení na trampolínách není vhodné pro osoby s vysokým krevním tlakem (tzv. „kardiaky“), dále lidi trpící bolestmi zad a páteře, těhotné ženy (zprav. do 3. měsíce těhotenství), osoby po úrazech kloubního aparátu, trpící zánětlivým onemocněním a také ženy mající problémy s inkontinencí. [18, internet]

3. Pilates

„Pilatesova metoda je vyvážený, bezpečný a účinný způsob udržování kondice, s nímž můžete začít v kterémkoliv věku. Metoda pilates je vhodná k dosažení obecných i specifických cílů – pracovní i každodenní aktivity, sportovních výkonů, prevence úrazu, ale i „pouhého“ zlepšení celkového zdraví. Pozorným, přesným a plynulým cvičením podpoříte a usplníte zlepšení své fyzické stability, síly a pohybové pružnosti. Pilates pomáhá udržet harmonii těla a duše po celý život.“²

Pilates se řadí mezi tzv. „pomalé“ formy cvičení, při kterém je kladen důraz na uvědomění si svého vlastního těla a umění práce s ním. Důkazem je původní název „kontrologie“, jež vymyslel jeho tvůrce Josef H. Pilates. Je vhodné pro každého, tedy pro ženy i muže v jakémkoliv věku. Pilates napomáhá ke zpevnění core a hlubokých svalů, posílení veškerého ochablého svalstva a protažení toho zkráceného. Při cvičení je kladen důraz na správné dýchání, které pan Pilates připodobňoval k „palivu“ pro střed těla

² EISEN, Isabel. *Pilates: [anatomický průvodce cvičebním programem]*. 1. vyd. Čestlice: Rebo, 2014, s. 8

(powerhouse), který je motorem, jenž pohání Pilates. Dýchání zároveň určuje tempo prováděných cviků, není tedy zapotřebí žádného dalšího hudebního podtextu, tím by naopak mohl být rytmus hodiny rozlazen. Přínosy Pilates mohou pocítit také ženy snažící se o početí, jež Pilates svými cviky napomáhá. [8, Isacowitz]

Existuje několik pomůcek, které se dají při cvičeních Pilates využít, např. balony, core-bandy, magic circle, atd.

4. bodystyling

Bodystyling je aerobní systém cvičení, pomocí něhož dochází k rovnoměrnému formování postavy. Skládá se z klasického aerobiku, v první fázi „zahřátí“, a variace posilovacích cviků na procvičení celého těla v druhé fázi hodiny. Cvičení probíhá za doprovodu dynamické hudby, která udává tempo prováděných úkonů. Nezbytnou součástí každé lekce je strečink (protažení) na začátku, jako prevence svalů před možným poraněním, ale také na konci hodiny, pro účely uvolnění svalstva a odplavení kyseliny mléčné, jejíž nadměrné množství způsobuje svalovou únavu, bolest a křeče. [2, Clémenceau]

Lekce bodystylingu bývají, vzhledem k návštěvnosti ze stran ženské populace, zaměřeny rovněž na posilování tzv. „problematických partií“. Posilování bývá prováděno s váhou vlastního těla, či za využití některých cvičebních pomůcek, konkrétně gumiček, činek, expandérů, apod.

5. dance aerobic

Dance aerobik představuje taneční formu klasického aerobiku. Jeho základní prvky jsou obohaceny o taneční variace, které při provedení za doprovodu melodické hudby tvoří zábavnou choreografii. Sestavy jsou metodicky náročnější a tempo hudby (tzv. „BMP“ – beats per minute) rychlejší než při lekcích klasického aerobiku, či bodystylingu.

Dance aerobic bývá oceňován náročnějšími klienty, kteří zvládají tempo a jsou schopni se choreografií rychle naučit. Nepatří mezi typy lekcí, které jsou vhodné pro každého. Při překonání počátečního nezdaru a postupného naučení se kroků klient dostává příjemný pocit, že zvládl náročnou sestavu. Je známo, že lidé odjakživa rádi tančí. V dance aerobiku lidé nacházejí dokonalé odreagování od stresu a každodenních povinností.

2.2 Analýza poptávky a nabídky zainteresovaných stran

Prvním cílem této analýzy je zjistit, zdali lze předpokládat **dostatečný zájem o spolupráci ze strany činitelů** (dále také „zainteresovaných stran“), jejichž součinnost je podmínkou úspěšnosti projektu. Do projektu je zapojeno pět činitelů. Aby bylo možné předpokládat zájem o spolupráci, je zapotřebí identifikovat požadavky každého činitele (poptávka činitele), které v současných podmínkách nejsou zcela uspokojeny a mohou být uspokojeny v rámci projektu VVP (nabídka projektu VVP). Na druhé straně je rozebráno, co je požadováno od příslušného činitele (poptávka projektu VVP) pro zabezpečení projektu a zdali příslušný činitel může tyto požadavky splnit (nabídka činitele). Předpokladem úspěšnosti projektu je vytvoření rovnováhy mezi nabídkou jednotlivých činitelů a poptávkou projektu VVP na straně jedné, resp. mezi poptávkou jednotlivých činitelů a nabídkou projektu VVP.

Druhým cílem této analýzy je **zjistit, zdali v období implementace projektu existuje neuspokojená poptávka či nabídka jednotlivých činitelů a zdali může či nemůže projekt VVP využít tento potenciál a pomyslnou „tržní díru“ na trhu zaplnit.**

Do projektu vstupují tyto zainteresované strany:

1. Municipality v obcích (vedení obce)
2. Obyvatelé obcí (převážně ženy)
3. Kvalifikovaní lektoři
4. Školy (prostory na cvičení)
5. Stát a EU (možnosti podpory financování - granty)

Následující tabulky obsahují kombinaci nabídky a poptávky jednotlivých činitelů ve vztahu k projektu.

Tabulka č.2.2.1: **Nabídka a poptávka municipalit v obcích vůči VVP**

NABÍZÍ	POPTÁVÁ
<ul style="list-style-type: none">– Prostory k pronájmu– Podpora sportu z rozpočtu obcí	<ul style="list-style-type: none">– Zdraví a spokojenost občanů– Kulturní, společenské, sportovní vyžití (dění) v obci– Reprezentaci a propagaci obce

Zdroj: Vlastní zpracování

Předpokládá se, že municipality v obcích mají přirozený zájem o zdraví a spokojenost svých občanů. V rámci socializace a spřátelení obyvatel usilují také o to, aby se v obci pořádaly kulturní, společenské a sportovní akce všeho druhu. Pokud tedy municipality obcí nejsou k potřebám svých občanů lhostejné, dá se předpokládat, že budou mít zájem s projektem VVP navázat spolupráci a budou ochotné poskytnout obecní prostory k pronájmu pro lekce a akce VVP, popřípadě finančně podpořit další navazující akce projektu VVP.

Tabulka č.2.2.2: **Nabídka a poptávka obyvatel vesnic (žen) vůči VVP**

NABÍZÍ	POPTÁVÁ
<ul style="list-style-type: none"> - Peníze za služby - Propagaci a doporučení svým známým 	<ul style="list-style-type: none"> - Cvičení pod vedením lektorky - Udržovat se fit a v dobré kondici - Zaplnit čas, kdy muž má své aktivity - Stýkat se s kamarádkami (na lekcích) - Patřit do komunity lidí

Zdroj: Vlastní zpracování

Odstavec!Na vesnicích a v obcích se vyskytuje, stejně jako ve městech, velké procento žen, které se chtějí udržovat v kondici a mají zájem o cvičení pod vedením lektorky. Na rozdíl od mužů, kterým je na vesnicích a v obcích poskytnuto sportovní zázemí ve formě různých sportovních klubů, spolků apod., kde se scházejí a hrají fotbal, tenis, stolní tenis apod., ženy v tomto směru stále strádají. Řešením je zavedení sportovních služeb do obcí a vesnic pro ženy. Projekt VVP je schopen tuto poptávku ze strany žen uspokojit nabídkou svých cvičebních služeb. Výsledkem je spokojenost žen, lektorů a vedení VVP a finálně také mužů, jejichž ženy se stanou spokojenějšími.

Tabulka č. 2.2.3: **Nabídka a poptávka lektorů vůči VVP**

NABÍZÍ	POPTÁVÁ
<ul style="list-style-type: none"> - Lekce cvičení 	<ul style="list-style-type: none"> - Hladký průběh hodin - Dobrou finanční odměnu - Spokojené klienty - Dobré jméno - Mít plně obsazené hodiny

Zdroj: Vlastní zpracování

Lektoři nabízejí své lekce cvičení a za ně chtějí být slušně finančně odměněni. Na druhé straně projekt VVP hledá (poptává) pro své služby lektory. Řešením je navázání vzájemné spolupráce lektorů a projektu VVP, přičemž o veškerou propagaci, reklamu, jednání s nájemci, zabezpečení prostor na cvičení, zajištění pomůcek a dalších kroků nezbytných pro realizaci, je postaráno projektem VVP. Úkolem lektora je odcvičit kvalitní lekci a navázat co nejlepší kontakt s klienty. Další kompetence lektorů budou dále rozebrány ve SWOT analýze.

Tabulka č. 2.2.4: **Nabídka a poptávka škol vůči VVP**

NABÍZÍ	POPTÁVÁ
<ul style="list-style-type: none"> - Tělocvičnu a venkovní prostory k pronájmu 	<ul style="list-style-type: none"> - Ekonomické využití tělocvičen - Propagaci školy - Mimoškolní aktivity pro veřejnost

Zdroj: Vlastní zpracování

Tělocvičny škol bývají v odpoledních, mimoškolních hodinách neobsazené. Vedení školy má přirozený zájem tyto prostory v době mimo vyučování pronajmout odpovědným nájemníkům. Pokud by to neudělalo, získalo by náklady obětované příležitosti v podobě obětování možného výdělku z pronájmu prostor. Projekt VVP současně hledá (poptává) prostory pro své služby. Tělocvičny základních škol jsou pro tyto účely ideální. Obě strany si tedy mohou vyhovět a koordinovat svou poptávku.

Tabulka č. 2.2.5: **Nabídka a poptávka státu a EU vůči VVP**

NABÍZÍ	POPTÁVÁ
<ul style="list-style-type: none"> - Dotace a granty na podporu sociálního a kulturního rozvoje (EU) a sportu (MŠMT) 	<ul style="list-style-type: none"> - Zajímavé a účelné projekty, které by mohli podpořit

Zdroj: Vlastní zpracování

Stát a EU nabízí ze svých rozpočtů možnosti profinancování projektů na podporu sociálního, kulturního (apod.) rozvoje a sportu. O tyto dotace budu žádat v budoucnu. V další fázi projektu se předpokládá zaměření na tvorbu venkovních sportovišť, tzv. „fit parků“.

[11, Novotný]

Odstavec! Analýza zainteresovaných stran prokazuje, že u všech zainteresovaných stran, které vstupují do projektu, existuje dostatečný prostor pro spolupráci v rámci projektu VVP.

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, která umožňuje identifikaci silných (ang: Strengths) a slabých (ang: Weaknesses) stránek na jedné straně a na straně druhé příležitostí (ang: Opportunities) a hrozeb (ang: Threats) ve vztahu k určitému projektu, typu podnikání, podnikatelskému záměru. „Zahrnuje monitorování externího a interního marketingového prostředí.“³

SWOT analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech 20. století výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, ve kterém byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

³ KOTLER, Philip a Kevin LANE. *MARKETING MANAGEMENT*, 12. vydání. Praha: Grada, 2007. s. 90

SWOT analýzu je možné členit pomocí mřížky do čtyř kvadrantů. Pokud sloupce tabulky budou tvořit silné (S), slabé (W) stránky a řádky příležitosti (O), hrozby (T), v průsečících lze sestavit tyto čtyři základní strategie: S-O-Strategie (Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu), W-O-Strategie (Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí, S-T-Strategie (Použití silných stránek pro zamezení hrozeb), W-T-Strategie (Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky). [22, internet]

V rámci projektu jsou strategie tvořeny z pouze z kombinace silných stránek (S) s příležitostmi (O), tj. S-O-Strategie, které tvoří výkonnostní potenciál projektu a dále z kombinace slabých stránek (W) s faktory ohrožujícími projekt (T), tj. W-T-Strategie, pro zabezpečení stability podmínek v průběhu implementace projektu.

Tabulka č. 2.3.1: SWOT analýza projektu VVP

SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
S1 - Novinka na trhu S2 - Atraktivní logo a design S3 - Minimální režijní náklady S4 - Snadná proveditelnost S5 - Kvalitní tým pracovníků S6 - Kvalitní webové stránky S7 - Know-how S8 - Profesionální přístup ke klientům S9 - Již vytvořené dobré jméno	W1 - Žádná dřívější zkušenost s vedením projektu W2 - Obyčejné prostory na cvičení oproti fitness centrům W3 - Konkurence W4 - Horší dopravní dostupnost do jednotlivých lokalit W5 - Vysoké náklady spojené se získáním lektorů W6 - Snadná zcizitelnost projektu W7 - Odhalení know-how při zveřejnění BP
PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
O1 - Rozšíření projektu v rámci celé ČR O2 - Proniknutí na zahraniční trhy O3 - Franchising O4 - Další navazující projekty O5 - E-shop	T1 - Neefektivní marketingové kampaně T2 - Neefektivní schůzky se zástupci obcí T3 - Nezájem klientů T4 - Selhání/ztráta zájmu zaměstnanců T5 - Zcizení projektu účastníky (lektorem)

PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
O6 - Školení lektorů	nebo odborným garantem)
O7 - Knihy, články, blogy	T6 - Zcizení know-how konkurencí
O8 - Spolupráce s firmami	T7 - Neefektivní kampaně na získávání lektorů
O9 - Charitativní akce	T8 - Očekávání nižších cen služeb ze strany klientů
O10- Venkovní sportoviště (fit parky)	
O11- Příležitost získat mimořádnou výhodu díky absenci konkurenčních projektů	

Zdroj: Vlastní zpracování

2.3.1 Silné stránky (S) v kombinaci s příležitostmi v prostředí podnikání (O)

Klíčovým faktorem úspěchu je realizace opatření zaměřených na rozvoj silných stránek projektu VVP v kombinaci s příležitostmi, které nabízí tržní prostředí. Výhodou projektu VVP je, že v některých specifických přednostech je jedinečný, což umožňuje jeho odlišení od obdobných aktivit konkurence. Hlavní předností projektu VVP je skutečnost, že prostřednictvím projektu jsou na vesnicích poskytovány služby na špičkové úrovni obvyklé pouze ve fitcentrech městských aglomerací. Projekt VVP bude mít webové stránky s pokročilou technologií, atraktivní logo a design, jež pomohou s kvalitní marketingovou kampaní. Další specifickou výhodou projektu je skutečnost, že je vzhledem k poměrně nízkým investičním a režijním nákladům realizovatelný bez nutnosti čerpání úvěrů či jiných finančních podpor. Tím je umožněna jeho expanze v rámci všech regionů České republiky.

Opatření, kterými bude zabezpečeno využití tržních příležitostí uplatněním identifikovaných silných stránek projektu, jsou soustředěna do těchto strategií.

2.3.1.1 Strategie „Mc Donald“

Kombinace *korporátního stylu identity projektu* (S2) s *konstrukcí vedení projektu založené na nízkonákladovém technologicky automatizovaném modelu řízení s podporou moderních technologií* (O3) otevírá možnost prakticky neomezeného rozšiřování projektu VVP. Systém řízení je decentralizovaný do dvou řídicích stupňů (vedoucí projektu, odborný garant), přičemž všechny procesy jsou definovány tak, aby byly v maximální míře delegovány

rozhodovací pravomoci a odpovědnost na nejnižší stupeň řízení. Principiálně lze řídicí systém projektu přirovnat k franšíze. Pro všechny subjekty, které vstupují do projektu VVP, je uplatněn jednotný systém odměňování, administrace, kontaktů na nové obce, komunikace s klienty (automatický e-mailing, funkce odborného garanta a lektorů).

Logo projektu VVP je zpracováno profesionálním grafikem a je „ušito na míru“ klientkám VVP. Při jeho tvorbě byl kladen důraz na hravost, barevnost, svěžest, lehkost, ženskost a pohyb. Byla zvolena méně obvyklá kombinace barev a to fialová s reflexní zelenou. Dne 5.3.2015 byla podána přihláška ochranné známky VVP k zápisu do rejstříku Úřadu průmyslového vlastnictví a následně tímto úřadem potvrzeno zahájení procesu k zápisu. Logo VVP je uvedeno v příloze č. 1

2.3.1.2 Strategie „Územní rozšíření“

Kombinace *poměrně snadné realizace projektu* (S4) s *možnostmi jeho rozšíření v rámci celé ČR* (O1) vytváří příležitost proniknout na trh, který prozatím není zcela zaplněn. Pojem „snadná proveditelnost“ je nutné chápat ve smyslu snadné uvedení do praxe. V podstatě jde o dodržení tří základních kroků: 1. vybrat si danou vesnici, 2. domluvit zde prostory na cvičení, 3. sehnat lektora na pravidelné lekce. K tomu je zapotřebí přidat produktům (službám) přidanou hodnotu a odlišit se od ostatních. V projektu VVP je kladen důraz na kvalitní marketingovou kampaň. Tu má zajistit:

1. **Korporátní image** - přesně definované barvy, fonty písma, forma prezentace, webové stránky atd.; Za tímto účelem je již navázána spolupráce s profesionální grafičkou
2. **Logo**
3. **Propagace na sociálních sítích** – projekt podporují vlastní facebookové stránky vytvořené pro každou jednotlivou vesnici, v níž jsou nabízeny služby v rámci projektu (např. Polanka a Klimkovice v pohybu, Jistebník v pohybu, Velká Polom v pohybu atd.) a které zabezpečují kontakt s klientkami. V rámci facebookových stránek jednotlivých vesnic jsou sdíleny fotky z pořádaných akcí, poskytovány informace k jednotlivým cvičením apod.
4. **Podpora webových technologií** - na webových stránkách již pracuje administrátor webu. Požadavkem na webové stránky je přehlednost, srozumitelnost, jednoduché

ovládání pro všechny, atraktivní grafická úprava (o kterou se postará grafička VVP). Důležitým parametrem při tvorbě webových stránek je jejich propojení se sociálními sítěmi (Facebook, popřípadě Twiter, apod). Příspěvky VVP tak budou mít větší rozsah působnosti, než by měly bez tohoto propojení. Cílem je oslovit co nejširší skupinu obyvatel vesnic majících zájem o cvičení.

2.3.1.3 Strategie „Jedinečné vyniknutí“

Další potenciál projektu vyplývá z kombinace silné stránky ***již vytvořeného dobrého jména projektu*** (S9) s příležitostí získat mimořádnou výhodu vzhledem k ***absenci konkurenčních projektů v cílovém tržním prostředí*** (O11).

Od začátku se projekt VVP soustřeďuje na vytvoření dobrého jména u klientů a okolí. Základem pro vytvoření dobrého „goodwill“ je zodpovědný přístup odborných garantů lektorů k provádění všech činností v rámci projektu. Důraz je kladen na docházku na hodiny s dostatečným předstihem, včasné kontaktování klientů v případě zrušení lekce. Po ukončení lekce lektori poskytují účastníkům rady, zodpovídají jejich dotazy a komunikují s nimi. Osobním přístupem lektora ke klientům se VVP odlišuje od anonymního prostředí ve fitness centrech, kde se klientům nedostává zdaleka takové pozornosti. Klienti VVP pozornost ze strany lektorů vnímají pozitivně. Výsledkem dosavadních aktivit je jejich otevřenost, přátelskost, dobrá nálada a přirozenost na pořádaných akcích v rámci VVP. V klasických fitness centrech si řada účastníků zakládá na tom, v čem chodí cvičit, nosí značkové oblečení apod. Takové prostředí nemusí být přitažlivé pro mnohé klientky z vesnic, které preferují méně okázalou formu sebe prezentace. Právě pro ně je tady VVP.

Pro vytvoření jedinečného goodwill u široké veřejnosti a vyniknutí se ovšem projekt VVP neobejde bez mediálních nástrojů. Řešením je kromě internetu využívání podpory masmédií, zejména tisku a televize. S tímto krokem se počítá následně po dotvoření webových stránek s projektu se zakomponovanými technologiemi a rozšíření projektu o několik dalších lektorek.

2.3.2 Slabé stránky (W) v kombinaci s vnějšími riziky projektu (T)

Zatímco využití silných stránek v kombinaci s příležitostmi umožňují vytvářet potenciál prosperity a stability projektu, slabé stránky v kombinaci s ohroženími mohou v

případě ignorování znamenat omezení nebo ukončení projektu. Zjištěnou slabinou projektu jsou např. obyčejné prostory na cvičení oproti krásným sálům ve fitness centrech. Nesprávný výběr lektorů může vést k zcizení know-how projektu. Nevýhodu představuje také horší dostupnost do některých lokalit pro lektory. Pokud se týče ohrožení projektu, svou negativní roli může sehrát konkurence fitness center přilehlých městských aglomerací. Pro realizaci projektu je však nejdůležitější najít řešení pro kombinaci slabých stránek projektu s vnějšími hrozbami. K tomu jsou určeny dvě následující strategie.

2.3.2.1 Strategie „Zábrana zcizení projektu“

Slabou stránkou projektu je jeho *snadná zcizitelnost projektu vzhledem k nízkým režijním nákladům* (W6), která v kombinaci s *rizikem zcizení projektu spolupracovníkem, tj. odborným garantem nebo lektorem* (T5) ohrožuje stabilitu projektu. Odborný garant nebo lektor po vytvoření vazeb ke klientům může podlehnout pokušení převzít do vlastní režie organizaci příslušných aktivit. Aby nedocházelo k internímu zcizování projektu, je potřebné přijmout účinná opatření, resp. vytvořit takovou strategii, která VVP před zcizením do jisté míry ochrání.

Projekt by měl být chráněn těmi opatřeními:

1. ochranná známka na logo (2.3.1.1)

2. pečlivý výběr lektorů

Lektoři jsou vybíráni odborným garantem na základě osobních zkušeností z absolvování jeho cvičebních lekcí; při výběru jsou uplatňována jednotná kritéria.

Kritéria pro výběr lektorů:

- pozitivní a vstřícný přístup ke klientům
- zkušenosti s vedením lekcí a kvalifikace
- umění „snížit se“ na úroveň klientů
- ochota a schopnost dojíždět do dané vesnice
- charakter

3. systém střídání lektorů v jednotlivých tělocvičnách

4. klíčová jednání bude vést pouze vedoucí projekt

5. přesná definice pozic

LEKTOR je oprávněn:

- registrovat a přihlašovat účastníky na aktivity a provádět za ně platby, pokud toto sami neučinili prostřednictvím webu; registraci i platbu bude možné provádět i dodatečně.
 - komunikovat s klienty prostřednictvím administrace webu
 - půjčovat klientům kredity a ručit tím za řádné vypořádání těchto půjček
- ODBORNÝ GARANT je kromě oprávnění lektora oprávněn:

- registrovat lektory
- vkládat do administrace webu aktivity
- komunikovat s partnery a lektory prostřednictvím administrace webu

VEDOUCÍ PROJEKTU (hlavní administrátor) je kromě oprávnění odborného garanta oprávněn:

- registrovat (zavádět) odborné garanty
- komunikovat s garanty prostřednictvím administrace webu
- dobíjet kredit klientům v rámci bonusových programů
- dobíjet kredit po připsání částky na účet projektu v případech, že byla uhrazena jednorázovým příkazem. Toto oprávnění může přenést i na jinou pověřenou osobu
- řídit automatický e-mailing, vč. zatřídování klientů do zájmových skupin a filtrace klientů
- administrovat soubory ke stažení

6. transparentní systém odměňování (3)

7. decentralizovaný systém řízení (stavebnicový model uspořádání společnosti)

8. kvalitní webové stránky s vestavěnou technologií pro automatizaci procesu

Technologie webových stránek bude umožňovat přihlašování na jednotlivé akce, zavedení tzv.kreditů, přihlašování klientů na akce, automatizované platby s pomocí funkce PayPal, automatický e-mailing, podklady pro účetnictví, výkaznictví a daňovou správu, systém poměrových ukazatelů pro správce projektu, atd. Tím bude usnadněna komunikace a administrace všech činností nejen lektorům, ale také klientům. Automatizací administrativních činností bude mj. dosaženo

- úspory disponibilního času odborných garantů a lektorů
- vyšší flexibility pro klienty (budou se moci samostatně přihlašovat na akce, platit bezhotovostní formou, získávat bonusy, atd.)
- finanční stability projektu (řízení s pomocí finančních ukazatelů umožní efektivněji rozpoznat a řešit ztrátové činnosti; elektronický systém před-plateb umožní realizovat storna v případě neomluvené neúčasti klienta atd.)
- transparentnosti systému a posílení kontrolních funkcí (přesný přehled o platbách a aktivitách jednotlivých odborných garantů a lektorů)
- přímého kontaktu mezi vedoucím projektu a klientem, což může sloužit i jako prevence v případě působení nekalé konkurence
- přidané hodnoty, která bude stabilizovat odborné guaranty
- úspory provozních nákladů a tím vytvoření potřebného prostoru pro odměňování lektorů a odborných garantů

Všechny tyto funkce jsou podrobně rozebrány a komentovány v samostatném dokumentu, který představuje chráněné know-how projektu a proto není součástí této bakalářské práce.

2.3.2.2 Strategie „Nižší cena ve srovnání s fitness centry“

Tato strategie je zaměřena na řešení problémů, které vyplývají z kombinace slabé stránky, kterou jsou **„obyčejné“ prostory, ve kterých probíhají lekce** (W2) a s tím související **očekávání nižších cen z řady klientů** (T8).

Lekce VVP probíhají v obyčejných prostorách tělocvičen základních škol, center volného času, apod. Klienti VVP jsou, ve srovnání s prostředím fitness center, ochuzeni o spoustu výhod, na které jsou klienti fitness center naopak zvyklí. Jedná se např. o vybavení prostor zrcadly, klimatizací, sprchami, ručníky zdarma k zapůjčení, atd. Klienti tento handicap vnímají a automaticky očekávají, že cena VVP služeb bude oproti fitness centrům nižší.

Na druhé straně mohou vyšší náklady spojené s dopravou lektorů do vesnic nebo i relativně vyšší nájemné cvičebních prostor mohou služby prodražit. Pokud by nebylo možné z ekonomického hlediska nabídnout klientům nižší cenu služeb, ve srovnání s fitcentry, mohlo by to negativně ovlivnit zájem klientů o tyto služby. Ze stejných důvodů byl např. na vesnicích redukován počet potravinových obchodů, které cenově „převálcovaly“

supermarkety a pravděpodobně je to také důvod, proč tento projekt prozatím nemá konkurenta.

Úkolem je najít takové řešení, při němž je možné dosáhnout ziskovosti projektu při plnění všech nastavených parametrů projektu (kvalita lektorů, atd.) a přitom akceptovat tržní možnosti pro stanovení reálné ceny za poskytované služby. Tato strategie je detailně rozebrána ve finanční analýze projektu.

2.3.2.3 Strategie „Ochrana know-how“

Za slabou stránkou projektu může být považováno i *zveřejnění know-how projektu v bakalářské práci* (W7), což v kombinaci s *rizikem možného zcizení know-how konkurencí* (T6) vytváří potencionální hrozbu. Know-how, česky „vědět jak“ je považováno za jednu z nejcennějších hodnot vytvářených podnikem. Know-how VVP nesmí být za žádných okolností odhaleno. Jedná se o hodnotu, která byla vytvořena, je cenná a právě nápady a know-how jsou v dnešní době, co se podnikatelského prostředí týče, ty nejcennější faktory. Určité riziko představuje fakt, že tento podnikatelský záměr byl vybrán současně jako předmět bakalářské práce. Je třeba zpracovat systém opatření pro jeho ochranu.

Navržená řešení opatření:

1. klíčové prvky know-how, zejména technologické řešení administrativních procesů, podrobné kalkulace jednotlivých strategií a části projektu, které tvoří firemní tajemství, nejsou součástí bakalářské práce

2. ochranná známka

2.4 Komplexní analýza podmínek pro poskytování služeb na vesnicích

Komplexní analýza je zaměřena na zodpovězení otázky, zda existuje na vesnicích dostatečný prostor pro poskytování služeb v rámci projektu s potenciálem tvorby zisku. V současné době na vesnicích sportovní služby nabízejí organizace Sokol, tělovýchovné jednoty, sportovní kluby a nezávislí lektori. Otázkou je, zda tyto organizace v dostatečné míře uspokojují současné potřeby potenciálních klientů, kteří tvoří koupěschopný segment poptávky. Největší pozornost je v projektu věnována organizaci Sokol, s cílem zjistit, zda je

silným konkurentem projektu. Jeho činnost je rozebrána od historie až po současnou aktivitu, kdy byl pro tyto účely zpracován dotazník.

Organizace působící na vesnicích

2.4.1 Tělovýchovná organizace SOKOL

2.4.1.1 Základní informace o historii a působnosti organizace SOKOL

Vznik Sokola je spjat s dobou uvolnění politických poměrů v Rakousku-Uhersku v 60. letech 19. stol. V období tzv. „Českého mládí“, nazvaného Janem Nerudou, se začaly zřizovat české noviny, byla vydána první česká encyklopedie a také vznikala různá občanská sdružení a spolky všeho druhu. K nejvýznamnějším patří např. pěvecký sbor Hlahol, nadace pro podporu spisovatelů SVATOBOR, ale také různé čtenářské, pěvecké, divadelní, muzejní, paní a dívek, okrašlovací, výstavní, plesové, apod. Co se počtu spolků týče, měly české země v této době prvenství v celém Rakousku - Uhersku. [15, Waic]

Tělocvičná jednota pražská, později **Sokol pražský**, byla založena 16. února 1862 Miroslavem Tyršem a Jindřichem Fügnerem. Do té doby probíhala na našem území cvičení v tzv. tělocvičných ústavěch, kde M. Tyrš působil jako cvičitel. V r. 1861 byl založen Pražský „turnérský“ (tělocvičný) spolek. Mluvílo se v něm německy a jeho členové tehdy oslovili M. Tyrše s nabídkou o připojení. Ten však, jakožto český vlastenec nabídku odmítl a založil spolek ryze český. Tři hlavní pilíře, o které M. Tyrš opíral sokolskou myšlenku, byly německé turnérství, řecká kalokagathie a vlastenecký liberalismus. [12, Sak]

Německý turnérský systém byl založen Bedřichem Jahnem, který zavedl dobrovolný tělocvik nářad'ový. Ten byl rozdělen na cvičení prostná, pořadová, nářad'ový tělocvik na bradlech, hrazdě, koni a koze. Jednotlivé cviky byly rozděleny úměrně ke stáří a vyspělosti cvičenců. [4, Durdová]

V Německu měly turnérské spolky, na rozdíl od Sokola, branný, až militární charakter. Bylo to dáno tehdejšími poměry mezi Německem a Francií a Jahnovou nenávistí k francouzskému národu. Cílem cvičení byla fyzická odolnost a připravenost chlapců na válku s Francouzi. Tyrš zdatnost německých vojáků obdivoval a pokoušel zavést brannou výchovu i do Sokola. Tvrdil dokonce, že každý Sokol by si měl opatřit pušku. Nakonec se mu podařilo prosadit střelbu do terče a šerm. [12, Sak]

Antická kultura byla Tyršovým celoživotním střetem zájmu. U vzniku Sokola pro něj antické Řecko představovalo model ušlechtilého humanismu a ideál harmonického a uvědomělého člověka. V době, kdy začal krátce po maturitě cvičit na lékařovo doporučení, se pro něj staly vzorem sochy antických Řeků s dokonale formovanými tělesnými tvary, které velmi obdivoval a chtěl se jim připodobnit. U starých Řeků se mimo jiné učil klást zájem obce, vlasti a národa nad osobní zájem. Řídil se principem „kalokagathia“ - harmonie duše a těla, kterou prosazoval i v Sokolovi. [15, Waic]

Typickými **znaky sokolského liberalismu** byly:

- znak sokola v letu, zavedený jako důkaz sympatií českého národa s osvobozenecským bojem Jihoslovanů, kteří své hrdiny nazývali sokoly
- sokolský kroj, jež na žádost Fügnera navrhl Josef Mánes. Skládal se z kalhot, kazajky z ruského lnu a kulatého klobouku s pentlí či perem
- prapor, jež byl Sokolům darován při založení od českých dívek a žen, v čele s Karolínou Světlou
- rovnost a bratrství, na něž kladl důraz Eduard Grégr a Jindřich Fügner jej následně utužil zavedením tykání a oslovování se „bratře“
- vlastenecké písně a spolupráce s pěveckým sborem Hlahol, který doprovázel Sokola při slavnostních událostech apod.
- pořádání výletů, zavedené z iniciativy Miroslava Tyrše po vzoru německých turnérů.

Založení Sokola vyvolalo v českých zemích obrovskou vlnu rozmachu a přílivu nových členů. Vznikaly nové a nové Sokoly na našem území, přičemž Sokol pražský fungoval jako jakási „mateřská základna“. M. Tyrš usiloval o sjednocení všech Sokolů do jednoho svazu, to se mu však za jeho života zrealizovat nepovedlo.

Ke sjednocení došlo v r. 1889, kdy vznikla **česká obec sokolská** (ČOS) - první vrcholný orgán sokolských jednot a žup (tj. organizací, které sdružují tělocvičné jednoty Sokol vždy na území jednoho kraje). 18. června 1882, k příležitosti jubilejního 20. výročí založení Sokola byl uspořádán 1. všesokolský slet. Zúčastnilo se jej celkem 76 jednot z českých zemí, Vídně, Lublaně, Záhřebu i USA. Do dnešního dne již proběhlo dalších patnáct sokolských sletů, poslední v r. 2012. V současné době pokrývá organizace Sokol 1133 obcí, tj. 18%, z celkového počtu 6248 obcí České republiky. [19, internet]

Ze studia dostupných podkladů na internetu je pravděpodobné, že v současné době Sokol nemá všestranný charakter jako v minulosti a není rovnovážně orientován na všechny

věkové skupiny obyvatelstva, což vytváří potenciální prostor pro konkurenční aktivity jiných organizací, resp. pro realizaci projektu VVP. Jedná se však o hypotézu, kterou je třeba doložit průzkumem v terénu.

2.4.1.2 Postup analýzy

První otázkou, kterou je v této analýze zapotřebí zodpovědět je, zdali v současných podmínkách organizace Sokol svou nabídkou dostatečně uspokojuje poptávku specifického okruhu obyvatel vesnic (zejména ženy v nižším a středním věku) po cvičebních aktivitách, tj. skupiny obyvatel, na níž je zaměřen projekt VVP. S tím souvisí i další otázka, zdali je možné v konkurenčních aktivitách uspět s tržní cenou lekcí. Pokud v současných podmínkách existuje dostatečný prostor pro realizaci projektu a lze uspět, otázkou je zdali v nejbližších letech nedojde k zásadním změnám této situace, které by mohli ohrozit stabilitu projektu.

Aby bylo možné tyto otázky zodpovědět, byla provedena nejprve analýza rozsahu působnosti této organizace (2.4.1.1) a po té průzkum formou dotazníkového šetření a osobními pohovory s vybranými místními představiteli této organizace.

Vzhledem k tomu, že byly do průzkumu zapojeny pouze dvě organizace Sokola, výsledky tohoto průzkumu mají omezenou vypovídací schopnost. Rovněž ani z metodického hlediska nelze průzkum zařadit mezi standardní sociologické průzkumy. I přes tuto skutečnost v této analýze usuzujeme, že odchylky odpovědí představitelů organizací Sokola působících v jiných obcích nebudou zásadně odlišné od odpovědí představitelů dvou níže uvedených organizací.

2.4.1.3 Souhrnné výsledky dotazníkové šetření

Pro analýzu byly vybrány organizace Sokolu v místech, kde již probíhají cvičení v rámci projektu. Sokol působí ve dvou vesnicích z pěti a to v městské části Ostravy – Polanky nad Odrou (dále jen Polanka) a v městě Klimkovice. Předsedové těchto organizací byli nejprve vyzváni k zpracování odpovědí na předložené otázky v dotazníku.

V dotazníkovém šetření byly respondentům položeny tyto otázky:

1. Jaký sportovní program provozujete?
2. Jaká cvičení nabízíte pro veřejnost? Pokud ano: Jak často probíhají tato cvičení?
Pokud ne: Proč ne? Myslíte si, že by o to nebyl zájem?

3. Jaká je cena jedné lekce? Je rozdíl v ceně pro členy a nečleny (široká veřejnost)?
4. Jak vypadá odměna pro lektora? Máte externí lektory, nebo interní? Pokud interní: Působí tito lektoři i ve fitness centrech? Mají vzdělání v této činnosti? Kolik jim platíte za hodinu? Pokud externí: Platíte lektorovi za hodinu, nebo vám lektor platí nájem a cenu pro klienty si obstarává sám?
5. Daří se Vám sehnat kvalitní lektory?
6. Jaká je kapacita Vašich místností?
7. Jaké je průměrné věkové složení Vaší členské základny?
8. Kterou věkovou skupinu umíte zaujmout nejlépe a kterou nejhůře? Nejlépe: Čemu vděčíte za tento úspěch? Nejhůře: Proč si myslíte, že tomu tak je?
9. Jaké máte vize (cíle) své činnosti? A jak je plníte?
10. Jak byste ohodnotili svou činnost (z hlediska působení ve Vaší obci): úspěšnou/ méně úspěšnou/ neúspěšnou?
11. Co považujete za největší přednost Sokola?
12. Myslíte si, že má Sokol perspektivu i do budoucna? A proč?
13. Kolik máte členů? Kolik z nich pravidelně sportuje? (1x týdně, 1x měsíčně)
14. Myslíte si, že o Vaší činnosti veřejnost ví? Jak hodnotíte svoji propagaci?
15. Jakou máte na hodinách průměrnou účast?

V příloze č. 2 jsou uvedeny odpovědi předsedy Sokolu Polanka nad Odrou pana Hynka Kozuba a předsedy Sokolu Klimkovice pana Ing. Jiřího Hudečka.

Na základě vyplněných dotazníků lze konstatovat následující fakta:

1. v obou případech, tzn. Sokolu Polanka a Klimkovice, jsou organizace Sokolu **zacíleny hlavně na skupinu dětí**; pro tyto Sokoly organizují sportovní kroužky (např. badminton, házená, stolní tenis, florbal, hip – hop a mažoretky v případě Sokolu Polanka)
2. pokud se týče žen, **nabízí i pro ně** organizace Sokola v Polance **i komerční lekce**, konkrétně bosu, bodygym⁴ a flowin⁵ a klimkovický Sokol lekce v oblasti „**sokolské všestrannosti**“, např. kruhový trénink a aerobik; **cena těchto lekcí je odlišná podle typu spolupráce Sokolu s lektorem**; zatímco v Polance je uplatňován systém pronájmu sálu externímu lektorovi za 150 Kč/hod, klimkovický Sokol angažuje

⁴ Posilovací lekce cvičení aerobního typu.

⁵ Cvičení aerobního typu na speciální podložce, na které lze pomocí „klouzavých“ pohybů posílit svalstvo celého těla.

internisty z řad dobrovolníků, kteří za odvedenou práci nepobírají žádnou odměnu; z tohoto důvodu se i cena těchto lekcí pro klienty liší a to v Polance odpovídá tržním cenám v rozmezí 60,- až 75,- Kč/hod, zatímco v Klimkovicích je cena lekcí pouze symbolická pro pokrytí nájmu a činí 30,- Kč/hod.

3. v polaneckém Sokolu se pořádaných akcí účastní stabilní skupina **věkově starších seniorek**, tzv. věrná garda, čemuž odpovídá i zaměření cvičení; seniorky se vzájemně znají a účastní se cvičení bezplatně
4. oba předsedové Sokolů vyjádřili spokojenost se současnými lektory a nemají ambice vyhledávat jiné; v obou případech přikládají zásluhu svým lektorům za dosavadní sportovní úspěchy Sokola
5. členská základna je v obou případech poměrně velká, v Klimkovicích, které mají 4371 obyvatel, je registrováno 158 členů, což činí 3,6% obyvatel a v Polance s 4909 obyvateli je registrováno 198 členů, tj. 4% obyvatel; cvičení se v Polance pravidelně 1x týdně účastní 119 osob, což odpovídá 2,4% obyvatel a v Klimkovicích 130 osob, což odpovídá 3% z celkového počtu obyvatel těchto obcí [20, internet]
6. obě organizace Sokola **plánují zvýšení počtu sportovních kroužků pro děti**; svou činnost v tomto směru hodnotí jako úspěšnou a domnívají se, že veřejnost je o ní dostatečně informována; k propagaci klimkovický Sokol využívá převážně **webové stránky a zpravodaj**, zatímco v Polance je spoléháno na **emailovou komunikaci, rozhlas a osobní kontakt** se cvičenci; oba představitelé nepochybují o tom, že tato organizace Sokola má perspektivu i v budoucnosti; sázejí přitom na mnohaletou tradici, ochotné cvičitele, kteří mají zájem pro Sokol dobrovolně pracovat a především na podporu ČOS (české obce sokolské), příslušných měst, resp. obcí

2.4.1.4 Na základě dotazníkového šetření lze dospět k těmto závěrům:

1. vzhledem k tomu, že se obě organizace ve své činnosti zaměřují v první řadě na **cílovou skupinu dětí a dále na věkovou skupinu seniorů nad 60 let**, vzniká tím tržní prostor pro nabídku aktivit pro cílovou věkovou skupinu projektu VVP - ženy 20 až 60 let
2. i když jedna z organizací Sokolu spolupracuje s externími lektory, **vzhledem k tomu, že poskytují své služby za komerční ceny a že spolupráce s externími**

lektory má nahodilý charakter, nevzniká tím zásadní překážka implementace projektu

3. dotovaná cena služeb Sokola (30 Kč/hod. v Klimkovicích) **nemusí pro realizaci projektu znamenat zásadní problém**, pokud tato organizace nepřeorientuje své zaměření na skupinu žen od 20 do 50 let a pokud její dobrovolní interní cvičitelé budou schopni poskytovat stejně kvalitní služby jako profesionální lektoři zapojení do projektu VVP
4. poskytování tělovýchovných služeb za nekomerční cenu znemožňuje zapojení kvalifikovaných lektorů do projektu
5. obě organizace v rámci propagace své činnosti využívají pouze tradiční formy komunikace založené buď na osobních kontaktech (Polanka) nebo standardních nástrojů komunikace (Klimkovice); tato skutečnost zároveň poskytuje konkurenční výhodu projektu VVP, který umožňuje sofistikovanější využití moderních nástrojů komunikace
6. představitelé obou organizací vyjadřují spokojenost s dosavadními činnostmi a do budoucna neplánují zásadní změny ve strategii těchto organizací, které by ohrožovaly projekt VVP
7. obě organizace tvoří relativně samostatné jednotky s decentralizovanými rozhodovacími pravomocemi, což se projevuje v rozdílných přístupech v jednotlivých oblastech; z toho důvodu lze předpokládat, že i v ostatních organizacích Sokola bude podobně diferencovaný systém priorit a aktivit

Souhrnně lze konstatovat, že i když je systém organizace Sokola decentralizovaný a umožňuje organizování aktivit na rozdílných principech, v obou případech jsou tyto organizace **soustředěny na cílové skupiny obyvatel, na které není zaměřen projekt VVP**. Nabídka cvičení organizace Sokol pro skupinu žen ve věku 20 až 60 let není dostatečně uspokojena, a proto tato organizace v uvedených vesnicích nevytváří překážku realizace projektu VVP. Z odpovědí představitelů uvedených organizací lze také předpokládat, že v nejbližších letech tento stav setrvá.

Pokud se tyto závěry promítnou do ostatních vesnic, v nichž organizace Sokol působí, **neměly by být aktivity organizací Sokola zásadní překážkou pro realizaci projektu**, i když vzhledem k decentralizovanému řízení organizace Sokola nelze vyloučit, že v některých případech mohou aktivity organizace Sokol zcela uspokojit poptávku cílové skupiny projektu VVP nebo svou cenovou úrovní znemožnit jeho úspěšnou realizaci. Bude

tedy nutné v jednotlivých případech zjistit úroveň aktivit konkrétní organizace Sokola a teprve po té rozhodnout, zdali při implementaci projektu VVP do této vesnice lze reálně očekávat pozitivní výsledek. I v těchto případech může mít projekt VVP úspěch, pokud se svou úrovní dostatečně odliší od sokolských cvičení a organizátoři projektu využijí konkurenční výhodu kvalitnějšího marketingu, webových technologií, sociálních sítí, nápaditosti a přizpůsobení se požadavkům klientů.

2.4.2 Tělovýchovné jednoty a sportovní kluby

Tělovýchovné jednoty (dále také TJ) a sportovní kluby (SK) jsou spolky s právní subjektivitou z větší části tvořené dobrovolníky a fungující na neziskovém principu. Působí ve většině vesnic a jsou specificky zaměřeny na jediné nebo pouze několik druhů sportovních aktivit zpravidla soutěžního charakteru. Vzhledem k tomu, že většinou nenabízejí žádná komerční cvičení pro ženy, nekonkurují projektu VVP.

2.5 Finanční analýza projektu

Hlavním účelem finanční analýzy projektu VVP je zjistit, zdali bude projekt VVP profitabilní při uplatnění tržních cen služeb, resp. při plnění mezních podmínek, tj.:

1. nižší cena lekcí očekávaná klienty jako kompenzace za obvyčejné prostory (viz SWOT analýza)
2. vyšší odměna pro lektory ve srovnání s fitness centry (odměna bude kompenzovat zvýšené náklady na dopravu na sportoviště)

Výhodou VVP ve srovnání s fitness centry a obdobnými sportovišti, že **není zapotřebí nákladně vybavovat prostory (nižší investiční náklady)**, tj. platit vodu, energie apod. Tuto výhodu lze uplatnit pouze tehdy, pokud ceny za pronájem cvičebních místností nepřevýší provozní náklady fitness center. Vytvoří se tím prostor pro realizaci strategie nižší ceny služeb ve srovnání s fitness centry při současném zabezpečení ziskovosti projektu. To, že sportoviště nebudou vybavena technikou pro zabezpečení specifických cvičení, která poskytují fitcentra je na jedné straně výhodou, neboť se tím minimalizuje investiční náročnost projektu. Na druhé straně nevýhodou je skutečnost, že v rámci projektu lze klientům nabídnout pouze cvičení, která nevyžadují instalaci z provozního hlediska náročné techniky.

Pro posouzení možností splnění mezních podmínek projektu (realizace relativně nižších cen za poskytování služeb, vyšších odměn lektorů ve srovnání s fitness centry) při současném dosažení ziskovosti projektu je zpracována finanční analýza a to těmito postupnými kroky:

1. analýza tržní ceny služeb a odměňování lektorů ve fitness centrech městských aglomerací
2. definice mezních podmínek pro nastavení ceny služeb a odměňování lektorů v rámci projektu VVP
3. výpočet minimální a optimální návštěvnosti jednotlivých lekcí (pro zabezpečení neztrátovosti, resp. ziskovosti projektu) a nastavení pružného systému odměňování lektorů.

2.5.1 Analýza cen ve fitness centrech

Pro účely této analýzy bylo vybráno 5 fitness center v Ostravě. Zdrojem informací jsou zejména osobní poznatky zpracovatele této bakalářské práce a běžné dostupné zdroje. Pro srovnání jsou vybrány 3 typy lekcí, které tvoří základní sestavu nabídky pravidelných cvičení v rámci projektu VVP a to kruhový trénink, trampolínky a Pilates.

Tabulka č. 2.5.1.1: Srovnání cen lekcí a odměňování lektorů ve vybraných ostravských fitcentrech

FITNESS	AKTIVITA	CENA ZA LEKCI (Kč za 55 min)	ODMĚNA LEKTORŮM (Kč)
ENERGYFIT OSTRAVA	KRUHOVÝ TRÉNINK TRAMPOLÍNKY PILATES	95,- (820,-/10 l.) 95,- (820,-/10 l.) 85,-	200,- 150,- až 225,- 200,- až 250,-
CLUB FEMM OSTRAVA	KRUHOVÝ TRÉNINK TRAMPOLÍNKY PILATES	90,- (790,-/10 l.) 90,- (790,-/10 l.) 90,- (790,-/10 l.)	200,- 150,- až 210,- 200,-
ASSEN OSTRAVA	KRUHOVÝ TRÉNINK TRAMPOLÍNKY	80,- 80,-	200,- 200,- až 350,-

FITNESS	AKTIVITA	CENA ZA LEKCI (Kč za 55 min)	ODMĚNA LEKTORŮM (Kč)
AEROBIC STUDIO OSTRAVA	KRUHOVÝ TRÉNINK PILATES	80,- 80,-	200,- 200,- až 250,-
FIT & FUN OSTRAVA	KRUHOVÝ TRÉNINK TRAMPOLÍNKY PILATES	85,- 95,- 85,-	150,- až 200,- 150,- až 200,- 150,- až 200,-

Zdroj: internetové stránky fitcenter a individuální pohovory s příslušnými lektory

Průměrná cena lekce ve fitness centrech městských aglomerací:

- KRUHOVÝ TRÉNINK: 86,-
- TRAMPOLÍNKY: 90,-
- PILATES: 85,-

2.5.2 Definice mezních podmínek pro nastavení tržní ceny služeb a odměňování lektorů

Aby byl projekt z finančního hlediska dostatečně atraktivní pro klienty i lektory, měly by být ceny za poskytované služby nastaveny na úroveň o cca o 15% nižší, než standardní ceny ve fitcentrech. Stejně tak lektori v rámci projektu by měli být odměňováni o cca 15% lépe, než ve fitcentrech. V odměňování lektorů by se měla promítnout také vyšší průměrná návštěvnost lekcí ve srovnání s fitcentry. Vyšší odměna pro lektory musí zároveň kompenzovat vyšší dopravní náklady a spotřebu času při přesunu na sportoviště.

Na základě analýzy cen ve fitcentrech by ceny služeb a odměny lektorům v rámci projektu měly splňovat následující uvedené v následující tabulce:

Tabulka č. 2.5.2.1: Výpočet maximálních cen lekcí a minimálních odměn pro lektory v projektu

AKTIVITA	MAXIMÁLNÍ CENA ZA LEKCI (60 min)	MINIMÁLNÍ ODMĚNA LEKTORA
KRUHOVÝ TRÉNINK	70,- Kč	200,- Kč + cestovné
TRAMPOLÍNKY	80,- Kč	200,- Kč + cestovné

AKTIVITA	MAXIMÁLNÍ CENA ZA LEKCI (60 min)	MINIMÁLNÍ ODMĚNA LEKTORA
PILATES	70,- Kč	200,- Kč + cestovné

Zdroj: vlastní zpracování

Minimální odměna lektora projektu VVP byla stanovena na 200 Kč/hod. Tato cena nezahrnuje příspěvek na dopravu, který je variabilní a liší se místem a délkou lokality, do které cvičitel dojíždí. **Cena lekcí pro klienty by neměla přesáhnout 70, resp. 80 Kč.**

V další části analýzy je zapotřebí vypočítat, jakou průměrnou návštěvnost musí mít lekce, aby byl projekt neztrátový, resp. optimálně ziskový, při plnění mezních podmínek, tj. maximální ceny služeb a minimální odměny pro lektora.

Tabulka č. 2.5.2.2: **Minimální, maximální a optimální návštěvnost jednotlivých lekcí v projektu**

AKTIVITA	MINIMÁLNÍ-MAXIMÁLNÍ NÁVŠTĚVNOST	OPTIMÁLNÍ NÁVŠTĚVNOST
KRUHOVÝ TRÉNINK	5-18	7
TRAMPOLÍNKY	5-12	7
PILATES	5-20	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Minimální návštěvnost lekcí je nepodkročitelným minimem, jehož dodržení zabezpečuje neztrátovost projektu VVP. Optimální návštěvnost je parametr, který tvoří konstantu v rozpočtu financování projektu VVP, při níž je dosažena plánovaná ziskovost projektu (3). Maximální návštěvnost tvoří reálnou maximální hranici výnosnosti projektu a z hlediska generování zisku nadplánovaný bonus.

Na základě této analýzy lze konstatovat, že projekt může být profitabilní při splnění výše stanovených mezních podmínek.

2.6 Poslání, vize a zásady projektu VVP

Hlavním účelem této analýzy je stanovit časový rámec a konkrétní parametry předpokládaných výsledků projektu VVP a upřesnit z věcného hlediska mezní podmínky, které musí být dodrženy, aby byl projekt VVP realizovatelný.

2.6.1 Metodická východiska

Tvorba jakékoliv strategie vyžaduje zodpovězení tří základních otázek. První otázkou a zároveň nejdůležitější je, jaký je smysl, resp. **poslání**, dané činnosti, existence organizace apod. (v tomto případě projektu VVP), jedním slovem „PROČ?“. Teprve po zodpovězení této otázky je zapotřebí položit si v pořadí druhou otázku a to jakých výsledků má být uskutečněním aktivit dosaženo a čím se budou lišit od současného stavu. Pro náročnější déle trvající aktivity je žádoucí stanovit **VIZI** (projektu), kterou lze definovat jako zcela jasnou a **konkrétní představu, o jejíž naplnění je usilováno**. Vize se realizuje s pomocí **cílů** a ty prostřednictvím jednotlivých **úkolů**, které tvoří základní dále již nedělitelné segmenty cíle.

Třetí otázkou je, jakým postupem (cestou) bude vize, resp. jednotlivé cíle, či úkoly realizovány. Jedná se o vytvoření základního kodexu **hodnot** (zásad), který bude po dobu realizace vizí dodržován. Tyto hodnoty představují pevné body v proměnlivém prostředí realizace vizí a bez něj ztrácí organizace či projekt svoji identitu. Zároveň tvoří základní prvky, jimiž se organizace v konkurenčním prostředí vzájemně odlišují.

Poslání, systém hodnot a vize „rozporcovaná“ na jednotlivé cíle a „zatomizovaná“ na časově a věcně zarámované úkoly souhrnně tvoří **strategii**. Má-li být strategie pro dosažení stanovených cílů efektivní, měly by tyto cíle zahrnovat řešení potřeb všech zainteresovaných stran.

Zainteresovanými stranami pro účely tvorby strategických plánů projektu VVP jsou obyvatelé obcí (klienti a potenciální klienti), municipality obcí, majitelé, resp. provozovatelé sportovišť v obcích (zpravidla základní školy nebo tělovýchovné jednoty), management a realizátoři projektu (odborní garanti, lektori, odborný tým) a vlastníka projektu. V případě rozšíření projektu VVP o další aktivity (zakládání vesnických fit parků) bude zainteresovanou stranou rovněž stát a instituce EU v souvislosti s financováním projektu čerpáním grantů.

„Cíle (objectives) popisují žádoucí cílové stavy, které chce organizace, organizační útvar, skupina, tým, či jednotlivec dosáhnout v určité oblasti. Cíle jsou používány v plánování, a zejména ve strategickém řízení.“⁶

Pro stanovení cílů projektu je aplikována **metoda SMART**⁷. Podle této metody, aby byl cíl nebo úkol splněn, musí splňovat určité charakteristiky. Pokud některá z nich u daného cíle chybí, představuje to handicap cíle, resp. riziko jeho neplnění.

Každý znak ze slova SMART (což v češtině znamená „chytrý“) má v angličtině několik přídavných jmen, což vytváří problém s interpretací této metody. Aby byla tato metoda v praxi použitelná, je nutné zabezpečit, aby při interpretaci významu jednotlivých písmen nevznikaly duplicity nebo nekonzistentnosti při nastavování cílů. Z tohoto důvodu je pro účely tohoto projektu metoda SMART definována **výběrem charakteristik**, které nejefektivněji slouží k definování konkrétních cílů a z nich vycházejících úkolů projektu:

S – Specific (specifický, konkrétní)

Při stanovování cíle nebo úkolu musí být přesně definováno, jakého stavu má být řešením konkrétně dosaženo. Vágně definovaný cíl umožňující různý výklad nevede k výsledkům. Formulace cíle by současně měla být jednoduchá (Simple), aby byl cíl snadno pochopen a interpretován.

M - Measurable (měřitelný)

Měřitelnost cíle spočívá ve schopnosti ověřit, že navržené řešení bylo úspěšně realizováno. Každý cíl a jednotlivé úkoly by měly být smysluplné (Meaningful), tj. zaměřené na nejefektivnější řešení, kterými lze zabezpečit požadované výsledky.

A - Aligned (sladěný) a Agreed (odsouhlasený)

Všechny cíle a z nich vyplývající úkoly musí být vzájemně sladěné, tj. konzistentní a kompatibilní. Měly by tvořit ucelený celek. Důležité také je, aby byly spojeny s konkrétním řešitelem, který se zároveň s cílem ztotožnil. Jedině tehdy lze předpokládat, že řešitel bude při plnění cíle dostatečně motivovaný. Z tohoto důvodu by měl být cíl propojen s osobními potřebami a cíli řešitele.

⁶ Cíl (Objective). In: *ManagementMania.com* [online]. 10.5.2013 [cit. 10.5.2013]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cile>

⁷ První zaznamenané použití zkratky SMART bylo v listopadovém vydání *Management Review* v roce 1981 v textu publikovaném George T. Doranem. Od té doby byla metoda mnohokrát aplikována, modifikována a zapracována do řady školících a aplikačních systémů.

R - realistic (realistický)

Důležitou podmínkou realizace cíle je, aby byl reálný, tj. splnitelný, ale zároveň svou nastavenou úrovní v maximální míře motivoval zpracovatele k jeho plnění. Příliš nízké cíle mají nízkou motivační sílu a jsou proto přehlíženy, pokud je však cíl nastaven nad dosažitelnou úroveň, ztrácí důvěryhodnost a tím přestává motivovat řešitele. Současně by měl cíl být řádně finančně a věcně vykalkulovaný, tj. pokrytý zdroji (Resourced).

T - timed (ohraňčený v čase).

Každý cíl nebo úkol musí být termínovaný, pokud tomu tak není, nelze předpokládat jeho včasné splnění.

Konkrétní zadání cíle nebo úkolu lze vytvořit např. s použitím těchto otázek:

- **CO** se má udělat (co je cílem)?
- **PROČ** se to má udělat (kontext)?
- **KDO** to má udělat?
- **KDE** to má proběhnout?
- **KDY** to má být splněno (včetně nastavení mezifází pro kontrolní účely)?

K základním charakteristikám cíle definovaným zkratkou SMART lze přidat další dvě písmena ER, kde E anglicky znamená Ethical, tj. česky „etický“ a R Rewarded,nebo-li česky „odměněný“.

(Zdroj: wikipedia.cz, internet)

Vzhledem k rozsáhlosti projektu pro zpracování cílů projektu a jejich vzájemnou věcnou a časovou harmonizaci byla dále použita metoda tvorby Mentálních map podle metodiky Tonyho Buzana⁸. Mentální mapa se dá přirovnat k plánu města. Střed naší mentální mapy připomíná městské centrum. Symbolizuje naši nejdůležitější představu. Hlavní třídy vedoucí do centra představují hlavní myšlenky našeho myšlenkového procesu, vedlejší ulice jsou jako naše vedlejší myšlenky atd. Různé obrazové symboly a tvary na plánu města představují místa, která nás z různých důvodů mohou zajímat a v naší mentální mapě mohou zachycovat zvláště zajímavé představy. Na mentální mapě lze myšlenky, úkoly, aktivity nejen zachytit, ale současně je logicky propojit s ostatními prvky mapy. Po vytvoření mentální

⁸ Mentální mapování, autor Tony Buzan; Vyd. 1. - Praha: Portál 2007. - 168 s.; Název originálu: Ultimate book of mind maps; ISBN 978-80-7367-200-3

mapy je poměrně snadné začlenit jednotlivé prvky do časové osy a tím vytvořit posloupnost jednotlivých kroků, resp. úkolů a aktivit. Příklad jedné z mentálních map, jež byla použita k zpracování cílů projektu, je uveden v příloze č. 3.

2.6.2 Poslání projektu VVP

Základním posláním projektu VVP je poskytování špičkových služeb tělovýchovného charakteru obyvatelům obcí, kteří mají zájem účastnit se pravidelných cvičení, jejichž potřeby nejsou v dostatečné míře uspokojovány současnou nabídkou sportovního vyžití v příslušné obci. Součástí tohoto poslání je organizování veřejně prospěšných akcí a aktivit na podporu zdravého životního stylu obyvatel vesnic s cílem vytvoření trvalých návyků.

2.6.3 Zásady projektu VVP

Všichni členové realizačního týmu projektu VVP jsou povinni řídit se těmito pěti zásadami:

1. **vstřícnost vůči klientovi** - cílem je vytvoření pozitivního osobního vztahu lektora a ostatních členů realizačního týmu projektu VVP ke klientovi za účelem navázání trvalé spolupráce
2. **cvičení je také „nabíječka energie“** – přidanou hodnotou každé lekce musí být energie, kterou dokáže lektor klienta nabít, což je nezbytnou podmínkou pro výběr lektora
3. **transparentnost** – systém řízení projektu, včetně odměňování odborných garantů a lektorů, je transparentní a neobsahuje žádné obstrukce
4. **otevřenost** - ode všech je vyžadována otevřená komunikace
5. **serióznost** – co se slíbí, musí být plněno; pravdomluvnost je samozřejmostí

2.6.4 Vize a cíle projektu VVP

Základní vizí projektu je: „**Nejpozději do konce roku 2017 v rámci projektu vytvořit fungující profitabilní firmu, která bude obyvatelům vesnic v rámci celé ČR poskytovat a rozvíjet služby zaměřené na tělovýchovné aktivity a zdravý životní styl.**“

Tato vize je konkretizována těmito pěti cíli.

Cíl č.1

Nejpozději do konce roku 2015 založit firmu (společnost s ručením omezeným), která převezme vlastnictví projektu VVP a zabezpečit všechny administrativní a systémové náležitosti pro její efektivní fungování.

Cíl č.2

Do konce roku 2018 zabezpečit, aby do projektu bylo zapojeno min. 40 vesnic z minimálně čtyř krajů ČR.

Cíl č.3

Zabezpečit, aby firma, která bude vlastníkem projektu VVP, počínaje rokem 2018 generovala roční čistý zisk min. ve výši 500 000,- Kč.

Cíl č.4

S pomocí marketingových nástrojů do konce roku 2017 vytvořit databázi nejméně 5 000 osob (klientů a potencionálních klientů) pro individuální kontaktování a zprostředkování nabídek formou automatického e-mailingu. Mezní podmínkou pro plnění tohoto cíle je, že každá osoba zařazená do této databáze musí k tomu dát souhlas a současně musí být zabezpečeno její právo být z databáze vyřazena, jakmile o to požádá.

Cíl č.5

Po vytvoření webových stránek Projektu VVP a dalších nástrojů internetové a síťové komunikace propagovat tento projekt a zdravý životní styl v médiích (tisk, rozhlas, televize). Dílčí cíle a konkrétní úkoly tvoří chráněnou část know-how tohoto projektu a budou konkretizovány pro dané období.

Pro zpracování dílčích cílů je realizační období členěno na 3 základní etapy.

2.6.5 Vymezení etap pro stanovení dílčích cílů a úkolů

1. Etapa: Ověření projektu a vytvoření firmy

Tato etapa již započala a je ohraničena vytvořením všech nezbytných podmínek pro implementaci a rozšíření projektu dle plánovaných parametrů. Ukončení této etapy se předpokládá nejpozději do konce roku 2015. V době odevzdání bakalářské práce se projekt VVP nachází v této fázi a stav projektu VVP je následující:

- dne 27.10.2014 bylo autorce této bakalářské práce vystaveno živnostenské oprávnění pro oblast „poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti instruktorka aerobiku“ a „provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti“; všechny akce organizované v rámci projektu jsou řádně zaevidované a probíhají v souladu s platnou legislativou
- v projektu působí jeden odborný garant a tři lektorky, které vedou pravidelné lekce v pěti vesnicích ostravského regionu, přičemž všechny lekce jsou trvale profitabilní
- pravidelně jsou organizovány podpůrné akce a to tzv. sportovní soboty a třídní sportovní pobyty (více informací viz facebooková stránka „Polanka a Klimkovice v pohybu“)
- projekt má logo a je definován korporátní design (příloha č. 1), v současné době probíhá proces verifikace ochranných známek projektu (logo, název, prvky korporátního stylu identity) na Úřadu průmyslového vlastnictví
- na facebooku byla vytvořena stránka „Polanka a Klimkovice v pohybu“, která slouží pro komunikaci s klienty a propagaci projektu VVP (příloha č. 4)
- byl vytvořen program na kalkulaci cen služeb, včetně bonusových zvýhodnění (např. slevové programy pro věrné klienty) a odměňování osob zapojených do projektu VVP
- projekt má zakoupenou doménu www.vesnicevpohybu.cz s hostingovými službami
- od dubna 2015 probíhá tvorba webových stránek VVP dle přesně v specifikovaných postupů (chráněná část know-how projektu VVP).

2. Etapa: Lokální rozšíření

Druhá etapa projektu VVP započne vytvořením podmínek pro expanzi projektu, zejména webových stránek s požadovanou technologií, což je plánováno nejpozději 1. 1. 2016.

Fungující webové stránky a současně systém objednávek a plateb realizovaný přes internet umožní včlenit do projektu VVP další vesnice, odborné garanty a lektory. Současně zajistí jednoduchý a transparentní systém přihlašování na pořádané lekce a realizaci plateb bezhotovostní formou. Tím bude zároveň vytvořena přidaná hodnota projektu VVP, která bude částečně projekt chránit před případným zcizením know-how nekalou soutěží.

V této etapě se předpokládá lokální rozšíření projektu do dalších vesnic na severní Moravě a zapojení do projektu dvou nových odborných garantů z řad kvalifikovaných lektorů a nejméně šesti dalších lektorů. Dle projektovaných parametrů se předpokládá, že odbornému garantovi bude přiděleno maximálně deset vesnic a každý bude vést minimálně tři lektory.

Současně bude v této etapě provedeno testování všech nástrojů webových technologií, marketingových kampaní a ostatních nástrojů projektu VVP. Mezníkem pro přechod do další etapy bude kompletní obsazení vesnic v okolí Ostravy.

3. Etapa: Expanze do klíčových regionů

Klíčovými regiony pro rozšíření projektu VVP do dalších vesnic v ČR jsou severní Morava, střední Morava a střední Čechy (vesnice v okolí Prahy). Předpokládá se, že po jeho rozšíření do uvedených regionů se bude projekt VVP samovolně rozšiřovat s podporou marketingových nástrojů.

3. etapa „expanzivní“ projektu VVP započne nejpozději v roce 2017 a to podaří-li se do té doby získat pro spolupráci nejméně jednoho odborného garanta pro každý uvedený region.

4. Etapa: Rozšíření projektu VVP o další aktivity

Ke konci třetí etapy by již projekt VVP měl být veden stabilní profitabilní firmou s dobrým jménem. To umožní zaměřit se na rozšíření projektu VVP o další veřejně prospěšné aktivity, jako např. výstavbu fit parků v obcích, s nimiž byla navázána v rámci projektu spolupráce. Rovněž se předpokládá organizování kampaní na podporu zdravého životního stylu, tvorbu a prodej cvičebních návodů na nosičích (DVD) nebo formou tištěných brožur, či knih. Tato etapa není předmětem této bakalářské práce, a proto nebude v ní podrobněji komentována.

2.6.6 Stanovení mezních podmínek realizace projektu

Mezními podmínkami pro realizaci projektu se rozumí definování nezbytných předpokladů, které musí být splněny, aby projekt VVP mohl plnit svůj účel daný jeho posláním a vytýčenými cíli při dodržení stanovených zásad projektu VVP a profitability.

Pro zachování stability a profitability projektu VVP dle projektovaných parametrů jsou stanoveny tyto mezní podmínky:

1. počínaje rokem 2018 firma vlastníci projekt musí z činností projektu vykazovat roční čistý zisk (po odečtení případných investičních nákladů) minimálně **500 000,- Kč**
2. zůstane zachován nízký podíl subvencovaných konkurenčních aktivit (cvičení pro ženy ve věku 20 až 60 let) tělovýchovných organizací působících na vesnicích, zejména Sokolu, popř. tělovýchovných jednot nebo jiných spolků
3. nedojde ke změně trendu zvyšujícího se zájmu obyvatel vesnic (žen ve věku od 20 do 60 let) o zdravý životní styl a pravidelné sportování
4. projekt VVP předpokládá zájem kvalitních kvalifikovaných lektorů o spolupráci; oslovení dalších lektorů pomohou kvalitní webové stránky projektu VVP, marketingové akce, značka a image VVP, korektní jednání a nadstandardní systém odměňování
5. nedojde k zásadnímu poklesu životní úrovně obyvatelů vesnic, což by vedlo k oslabení celé terciální sféry služeb a tím služeb nabízených v rámci tohoto projektu; vzhledem k tomu, že lze předpokládat pokračování procesu postupného přibližování životní úrovně obyvatel postkomunistických států, tj. i ČR k vyspělým ekonomikám, měl by se tím naopak uvolňovat prostor pro nákup služeb a tím i narovnání jejich cen na tržní úroveň obvyklou ve vyspělých západoevropských státech; zároveň na vesnicích lze pozorovat proces přibližování životní úrovně městským standardům, což činí projekt VVP perspektivním i do budoucna
6. nedojde k zásadním změnám v legislativním prostředí, které by znemožnily tento typ podnikání

7. nevzniknou neplánované vícenáklady v rozsahu, který by nebylo možné v rámci projektu profinancovat (určitým rizikem jsou náklady na tvorbu technologie webových stránek, popř. cestovní výdaje osob zabezpečujících rozšiřování projektu)

Plnění mezních podmínek pro realizaci projektu VVP automaticky neznamená, že je profitabilní. Konkrétní odpověď, zda a za jakých podmínek se vyplatí projekt realizovat, poskytuje následující kapitola této bakalářské práce.

3 Rozpočet a financování projektu Vesnice v pohybu

3.1 Východiska rozpočtu

Podmínkou životaschopnosti projektu VVP je dlouhodobá ziskovost, tzn. stav, kdy výnosy přesahují náklady vynaložené na projekt. Výhodou VVP je, že není náročný na investice, a pro jeho realizaci není zapotřebí velkého vstupního kapitálu. Největší investicí se stává investice nikoliv finanční, ale časová a to v podobě důkladného výběru lektorů, na kterých je projekt postaven, zabezpečení vhodných sportovišť, vytvoření organizační podpory s pomocí webových technologií a marketingové kampaně. Kromě nákupu internetových technologií finanční investice byla vynaložena také na nákup dlouhodobého i krátkodobého majetku, jmenovitě magnetického přehrávače, pomůcek na cvičení, apod.

Nájmy za cvičební prostory jsou individuálně odlišné. Průměrné nájemné se pohybuje kolem 150 Kč/hod. Nižší nájemné vytváří výhodu, která může být zužitkována pro otevření lekcí i s menším počtem účastníků nebo může kompenzovat vyšší nájemné v dražších cvičebních prostorách.

Základní sazba odměny pro lektora je 200,- Kč/hod. Odměna je dále navyšována podle počtu účastníků. Lektorům je dále poskytován příspěvek, (obvykle 20 – 25 Kč) na dopravu do dané lokality. Odborný garant má nárok na základní výši odměny 50,- Kč z lekce uskutečněné ve sféře jeho působnosti. Tato odměna je rovněž variabilní v závislosti na počtu účastníků.

Pro názornost projektovaného systému financování byla zvolena lekce kruhového tréninku ve Velké Polomi, kde cvičení tam probíhají jednou týdně v tělocvičně místní základní školy. Průměrně návštěvnost lekce je 10 klientek.

Kalkulace vychází z těchto vstupních parametrů:

- maximální kapacita tělocvičny: 20
- minimální účast pro konání akce: 6
- nájem: 150,-
- cena lekce: 65,-

Náklady na lekci:

- odměnu lektora
- odměnu odborného garanta
- nájem (150,-/hod)
- ostatní náklady

Tabulka č. 10: Náklady a výnosy lekce kruhový trénink

POČET LIDÍ	TRŽBA V Kč	NÁJEM V Kč	ODMĚNA GARANTA V Kč	ODMĚNA LEKTORA V Kč	HRUBÁ REZERVA V Kč	ČISTÁ REZERVA V Kč
6	390	150	0	200	40	-43
7	455	150	0	200	105	22
8	520	150	40	200	130	47
9	585	150	45	200	190	107
10	650	150	50	250	200	117
11	715	150	55	250	260	177
12	780	150	60	250	320	237
13	845	150	65	250	380	297
14	910	150	70	300	390	307
15	975	150	75	300	450	367
16	1040	150	80	300	510	427
17	1105	150	85	300	570	487
18	1170	150	90	350	580	497
19	1235	150	95	350	640	557
20	1300	150	100	350	700	617

Zdroj: vlastní zpracování

Lekce se uskuteční, je-li na ni přihlášeno minimálně 6 osob, i když tato účast nezabezpečuje ziskovost projektu VVP. Tento o stav je akceptovatelní v případě několika

lekci, nikoli však z dlouhodobého hlediska. Při účasti 7 návštěvníků je hodnota rezervy kladná, tzn. že lekce generuje zdroje, z nichž může být mj. financován rozvoj projektu.

Všechny cvičební lekce jsou vykalkulovány obdobně, jako ve Velké Polomi, tj. tak, aby generovaly zisk. Odlišné jsou pouze částky za nájem, kapacita tělocvičny a cena lekce.

3.2 Předpokládaná výnosnost projektu VVP

Cílem VVP je počínaje rokem 2018 generovat minimální roční zisk ve výši 500 000,- Kč. Této úrovni zisku projekt VVP dosáhne při „zosminásobení“ stávajících aktivit. V roce 2018 by měl počet odborných garantů stoupnout na čtyři a počet lektorů na osmnáct osob. Dále se pracuje s předpokladem, že průměrná návštěvnost bude 9 klientů na lekci.

Tabulka č. 3.2.1: Souhrnná tabulka nákladů a výnosů lekcí VVP

Fáze	Průměrný počet vesnic	Průměrný počet lektorů	Celkové náklady /Kč	Tržby (Kč/rok)	Zisk/nebo ztráta (Kč/rok)
Fáze 1	5	3	167 396	240 960	73 564
Fáze 2	15	7	486 588	722 880	236 292
Fáze 3	40	18	1 390 768	1 927 680	536 912

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že při celkovém počtu 2688 lekcí za rok 2018 dosáhne při stabilním počtu devíti klientů na každé lekci zisku 511 712 Kč.

4 Vytvoření podmínek pro realizaci, náměty a doporučení

4.1 Klíčové úkoly 1. etapy „Ověření projektu a založení firmy“

Většina úkolů s této etapy je ke dni odevzdání této bakalářské práce splněna.

Předpokládá se, že zbývající úkoly budou splněny do konce roku 2015. Jedná se o tyto úkoly:

1. Výroba webových stránek s vestavěnými technologiemi (propagační verze do 30.6.2015, finální verze do 31.12.2015)
2. Založení firmy, která se stane vlastníkem projektu VVP (do 31.12.2015)
3. Založit facebookovou stránku pro každou vesnici zapojenou do projektu (do 1.7.2015 a po té průběžně)

4.2 Klíčové úkoly 2. etapy „Lokální rozšíření projektu“

Podmínkou pro zahájení této etapy je funkčnost webových stránek projektu VVP s vestavěnou technologií, která umožňuje přihlašování na lekce, elektronické platby, automatický e-mailing a zjednodušuje proces administrace. Ačkoliv se zahájení této etapy předpokládá nejpozději k 1.1.2016. Nábor nových lektorů je zapotřebí uskutečnit nejpozději do konce srpna 2015. Měsíc srpen, respektive poslední týden srpna, je totiž klíčovým termínem pro vyjednání podmínek pronájmu tělocvičen v základních školách vesnic nově začleněných do projektu VVP. Nastartování nových cvičení se předpokládá od následujícího měsíce, tj. od září 2015.

V této etapě se předpokládá, že se budou pravidelné lekce cvičení konat nejméně v pěti „nových“ vesnicích ostravského regionu. Důležitým úkolem druhé etapy je vytvoření facebookového profilu pro každou vesnici, ve které projekt VVP působí. Druhá etapa bude ukončena vyčerpáním potenciálu obcí v okolí města Ostravy.

1. Zorganizovat nábor nových lektorek (srpen 2015)
2. V návaznosti na výsledky náboru nových lektorek zabezpečit potřebnou kapacitu cvičebních místností (poslední týden v srpnu 2015)
3. Rozšířit projekt do pěti nových vesnic ostravského regionu (do 31.12.2015)

4.3 Klíčové úkoly 3. etapy „Expanze do klíčových regionů“

Obsazením vesnic a obcí ostravského regionu se projekt posune do třetí etapy, kdy se předpokládá rozšíření projektu do dalších regionů ČR a to nejpozději do konce roku 2017. Předpokládá se, že na severní Moravě se projekt VVP postupně rozšíří na Opavsko, Jesenicko a Beskydsko. Po té přibudou regiony střední Moravy a to Zlínsko a Olomoucko a nakonec

vesnice v okolí Prahy. S podporou marketingové kampaně projekt VVP získá schopnost samostatného rozšiřování. Zvláštní skupinou regionů tvoří příhraniční oblasti (např. se Slovenskem a Polskem), u nichž lze čerpat podporu z evropských grantů. Klíčovým faktorem úspěchu této etapy bude splnění těchto dvou úkolů:

1. Zorganizovat marketingovou kampaň pro rozšíření projektu VVP (srpen 2016)
2. Získat nové odborné guaranty projektu VVP (průběžně)

4.4 4.Etapa: Rozšíření VVP o další aktivity

Ve čtvrté etapě projektu VVP dojde k rozšíření působnosti projektu o další podnikatelské a veřejně prospěšné aktivity. Předpokládá se, že v rámci projektu budou realizované akce, na něž lze čerpat granty, např. výstavbu fit parků v obcích, s nimiž byla navázána v rámci projektu spolupráce. Rovněž se předpokládá organizování kampaní na podporu zdravého životního stylu, tvorbu a prodej cvičebních návodů na nosičích (DVD) nebo formou tištěných brožur, či knih.

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zpracovat podnikatelský záměr sportovního projektu „Vesnice v pohybu“, na jehož základě má být projekt implementován do praxe. Hlavním účelem této bakalářské práce bylo posoudit, zdali lze reálně předpokládat, že projekt VVP bude životaschopný a profitabilní. Za tímto účelem byly zpracovány analýzy, které tvoří hlavní část této bakalářské práce.

Analýzou „Představení projektu Vesnice v pohybu“ byly identifikovány jedinečné charakteristiky projektu VVP, kterými se liší od konkurenčních projektů a které znamenají jeho konkurenční výhodu využitelnou při tvorbě strategie. Z analýzy „Poptávky a nabídky zainteresovaných stran“ vyplynulo, že na vesnicích existuje neuspokojená poptávka po službách, které nabízí projekt VVP. Na základě SWOT analýzy byly definovány klíčové strategie, které by měly zabezpečit dlouhodobou profitabilitu projektu a opatření, která by měla podpořit stabilitu projektu VVP. Analýzou „Podmínek pro poskytování služeb na vesnicích“ bylo prozkoumáno konkurenční prostředí projektu VVP. Na základě výsledků této

analýzy lze předpokládat, že aktivity konkurenčních organizací (Sokol a TJ) v obcích v zásadě neohrožují úspěšnost projektu VVP. Klíčovou analýzou pro realizaci projektu byla „Finanční analýza.“ Navzdory obecnému přesvědčení potenciálních investorů, že investování do sportovních aktivit na vesnicích neztrátovou záležitostí, finanční analýza ukázala možnosti pro založení profitabilní firmy působící v tomto sektoru služeb. V analýze „Poslání, vize a zásady projektu VVP“ byly definovány klíčové úkoly, které se staly východiskem pro zpracování kalkulací obsažených ve finálních částech této bakalářské práce.

Na základě uvedených skutečností lze dospět k závěru, že cíl bakalářské práce byl splněn. Toto tvrzení je navíc podpořeno faktem, že realizace projektu VVP již byla zahájena a přináší pozitivní výsledky. Pravidelná cvičení probíhají v pěti vesnicích ostravského regionu. Jsou do něj zapojeny tři lektorky, pravidelně jsou organizovány i navazující podpůrné akce a to tzv. sportovní soboty a relaxační víkendové pohyby. Řada klientek se letos zúčastní společné letní relaxační dovolené ve francouzském Saint-Tropez. Díky této bakalářské práci již brzy bude možné tyto aktivity rozšířit do celé republiky, což lze považovat za největší přínos této práce.

Závěrem mi dovolu, bych poděkovala panu Doc. PhDr. Ing. Novotnému, CSc., který mě metodicky vedl a naučil správně prezentovat poznatky, které jsou předmětem této práce.

Seznam použité literatury

Literární zdroje

- [1] BUZAN, Tony. *Mentální mapování*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 165 s. ISBN 978-80-7367-200-3.
- [2] CLÉMENCEAU, Jean-Pierre a Frédéric DELAVIER. *Fitness pro ženy - anatomie*. 1. vyd. Brno: CPress, 2013, 143 s. ISBN 978-80-264-0319-7.
- [3] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [4] DURDOVÁ, Irena. *Sport jako sociálně-ekonomický fenomén*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2015, 135 s. ISBN 978-80-248-3658-4.
- [5] DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2005, 84 s. ISBN 80-248-0827-7.
- [6] EISEN, Isabel. *Pilates: [anatomický průvodce cvičebním programem]*. 1. vyd. Čestlice: Rebo, 2014, 192 s. Anatomie fitness. ISBN 978-80-255-0783-4.
- [7] HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.
- [8] ISACOWITZ, Rael a Karen S CLIPPINGER. *Pilates anatomie: váš ilustrovaný průvodce cvičením na podložce*. 1. vyd. V Brně: CPress, 2012, 199 s. ISBN 978-80-264-0121-6.
- [9] JEBAVÝ, Radim a Tomáš ZUMR. *Posilování s balančními pomůckami*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, 216 s. Fitness, síla, kondice. ISBN 978-80-247-5130-6.
- [10] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.
- [12] SAK, Robert. *Miroslav Tyrš: sokol, myslitel, výtvarný kritik*. Vyd. 1. Praha: Vyšehrad, 2012, 327 s., [4] s. obr. příl. Velké postavy českých dějin. ISBN 978-80-7429-239-2.
- [13] SLEPIČKOVÁ, Irena. *Sport a volný čas: vybrané kapitoly*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2005, 115 s. ISBN 80-246-1039-6.

[14] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

[15] WAIC, Marek. *Byli jsme a budem: From the past we'll stand forever : [150 let Sokola*. Praha: Agentura Leman, 2012, 251 s. ISBN 978-80-260-1625-0.

Internetové zdroje

[16] Kruhový trénink: Obecný úvod. 2012. *Internetový magazín Ronnie.cz* [online]. [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://kulturstika.ronnie.cz/c-11203-kruhovy-trenink-i-obecny-uvod.html>

[17] Trxsystem.cz. Copyright © 2010 - 2015 . *Trxsystem.cz* [online]. [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <http://www.trxsystem.cz/co-je-trx-system/>

[18] Euforie Fitness Praha. Copyright © 2011. *Euforie.cz* [online]. Praha [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.euforie.cz/cviceni/sporty/trampies.html>

[19] Česká obec sokolská. 2007. *Česká obec sokolská* [online]. Praha [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.sokol.eu/>

[20] Počet obyvatel Klimkovic. 2015. *Město Klimkovic* [online]. Klimkovic [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: http://www.mesto-klimkovic.cz/display_html.php?doc=odb_spravni/pocet_obyvatel_2006

[21] Encyklopediecr.eu. 2015. *Ostrava - Polanka nad Odrou* [online]. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.encyklopediecr.eu/cz/e-shop/c24954/ostava-polanka-nad-odrou.html>

[22] FRIESNER, Tim. 2014. History of SWOT Analysis. *Marketingteacher.com* [online]. England [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.marketingteacher.com/history-of-swot-analysis/>

Seznam zkratk

BMP	Beats per minute
BOSU	Both size utilized
ČOS	Česká obec sokolská
OG	Odborný garant
SK	Sportovní klub
TJ	Tělovýchovná jednota
TRX	Total – body resistance exercise

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2015



Tereza Saidlová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Logo Vesnice v pohybu

Příloha č. 2: Vyplněné dotazníky představitelů organizací Sokol Polanka n. O. a Sokol

Příloha č. 3: Ukázka mentální mapy projektu Vesnice v pohybu

Příloha č. 4: Výňatek z facebookové stránky „Polanka a Klimkovice v pohybu

Příloha č.1: Logo projektu „Vesnice v pohybu“



Zpracovateli odpovědí jsou

- Ing. Jiří Hudeček, starosta Tělocvičné jednoty Sokol Klimkovice a předseda oddílu házené (odpovědi ze dne 2.4.2015)
- Hynek Kozub vedoucí organizace Sokol v Ostravě-Polance nad Odrou

1. Jaký sportovní program provozujete?

- **Klimkovice:** „Organizování sportovní činnosti v oddílech badmintonu, házené, stolním tenisu a tělocvičné činnosti v oddíle sokolské všestrannosti.!”
- **Polanka:** „Kroužky pro děti - stolní tenis, florbal, hip-hop, mažoretky a cvičení starších žen, tzv. „věrná garda“. Jedná se o skupinu žen v důchodovém věku, které si samy zařizují a řídí cvičení. Pronajímáme také tenisové kurty pro veřejnost a pořádáme různé turistické a kulturní akce, např. pálení čarodějnic, pochod krajem sněženek, plesy, smažení vaječiny a předsilvestrovská posezení.“

2. Nabízíte komerční cvičení pro veřejnost?

- **Klimkovice:** „Oddíl sokolské všestrannosti organizuje různé formy cvičení pro ženy bez ohledu na věk – podle věku jsou pak ženy zapojovány do příslušné formy cvičení – aerobik a zdravotní cvičení. Inzerovány jsou v klimkovickém Zpravodaji a ve vývěsní skříňce u budovy zámku v centru města včetně ceny. Přihlásit se tedy může každá žena, nejedná se o komerční cvičení. Za cvičení v pronajatých prostorách Základní školy a Mateřské školy se musí platit a pronájem je pokryt stanovenými částkami.“

Pokud ne: Proč ne? Myslíte si, že by o to nebyl zájem?

„V Klimkovicích nabízí cvičení pro ženy nejen naše jednota, ale také Tělovýchovná jednota Klimkovice, která sdružuje ženy ve svém oddíle. Myslíme si, že ženy, které mají zájem cvičit, mají dostatek možností.“

- **Polanka:** „Bosu, bodygym, flowin.“

Pokud ano: Jak často probíhají tato cvičení?

1x týdně (bosu, flowin, bodygym), kroužky pro děti 2x týdně.“

a) Jaká je cena jedné lekce? Je rozdíl v ceně pro členy a nečleny (šir. veřejnost)?

- **Klimkovic:** „(cena pro ženy-členky oddílu sokolské všestrannosti v T.J.Sokol Klimkovic):
 - Seniorky 170,- Kč na celý rok.
 - Ostatní ženy: 1 hodina cvičení 30,-Kč, permanentka na 10 hodin 250,-Kč, permanentka na 30 hodin 600,-Kč.“
- **Polanka:** „Lektorky bosu, flowinu a bodygymu si cvičení řídí samy a platí nám nájem 150 Kč/hod a jejich ceny pro klienty se pohybují od 60 do 75 Kč/hod. Za kroužky pro děti si účtujeme 800-1500 Kč/rok.“

b) Jak vypadá odměna pro lektora? Máte externí lektory, nebo interní?

- **Klimkovic:** „Cvičitelky (lektorky) vykonávají svoji činnost bezplatně.“
- **Polanka:** „Externě zaměstnáváme jednu lektorku. Zbytek jsou internisté a tito lektoři pro nás pracují zadarmo, na bázi dobrovolnictví.“

Pokud máte interní lektory, působí tito lektoři i ve fitness centrech? Mají vzdělání v této činnosti? Kolik jim platíte za hodinu?

- **Klimkovic:** otázka nebyla nezodpovězena
- **Polanka:** „Nepůsobí. Dělají tuto činnost dobrovolně pro Sokol, nemají další ambice.“

Pokud máte externí lektory, platíte jim odměnu za hodinu, nebo vám lektor platí nájem a cenu pro klienty si obstarává sám?

- **Klimkovic:** otázka nebyla nezodpovězena
- **Polanka:** „Externě zaměstnáváme jednu lektorku, která dostává zaplacení od počtu odcvičených hodin. Částka na hodinu pro ni činí cca 100 Kč.“

c) Daří se Vám získat kvalitní lektory?

- **Klimkovice:** „Doposud jsme se získáváním cvičitelek pro provozované formy cvičení problémy neměli.“
- **Polanka:** „Nemáme ambici shánět nové a další lektory. Jsme spokojeni s těmi, které máme. Další rozšiřování nepřichází v úvahu kvůli omezené kapacitě a již plné obsazenosti.“

d) Jaká je kapacita Vašich cvičebních místností?

- **Klimkovice:** „Pro tréninky sportovních oddílů slouží tělocvičny ZŠ a sokolovny, pronajímáme však také sportovní haly v okolních obcích. Pro cvičení žen využíváme tělocvičny v ZŠ a prostory v Mateřské škole Klimkovice. Kapacita je dostačující – účast v cvičebních a tréninkových hodinách je cca. 15-20 osob.“
- **Polanka:** „Máme k dispozici dva sály. Spodní, „taneční“ je zrcadlový a má kapacitu 10 cvičenců. Horní sál je větší, tam je kapacita 20 míst.“

e) Jaké je průměrné věkové složení Vaší členské základny?

- **Klimkovice:** „Přibližně 30 let.“
- **Polanka:** „35 % tvoří lidé nad 60 let, a 65 % děti ve věku 13-14 let.“

f) Kterou věkovou skupinu umíte zaujmout nejlépe a kterou nejhůře?

- **Klimkovice:** „Určitě mládež – nabízíme nejen příslušnou sportovní činnost, ale zaměřujeme se na všestrannou přípravu dětí – v rámci tréninků je to atletická příprava zaměřená na obratnost, fyzickou kondici, hraje se ale také florbal, kopaná, tenis, trenéři chodí s dětmi plavat do bazénu v Sanatoriích, každoročně organizuje oddíl badmintonu a házené vlastní týdenní sportovní soustředění pro hráče žákovských družstev. Nelze označit skupinu členů, které se věnujeme méně. Stejná pozornost je věnována i dorostenecké a juniorské kategorii i kategorii dospělých.“
- **Polanka:** „Nejlépe žáčky a žáky ve věku 10-15 let, potom také muže nad 40 let a samozřejmě seniory. Nejmenší zájem o naše aktivity mají studenti a pracující lidé, ve věku od 20 do 40 let.“

Nejlépe: Čemu vděčíte za tento úspěch?

- **Klimkovic:** „Prakticky celoročně provádíme v ZŠ náборы dětí do našich sportovních oddílů a vděčíme dobrovolným trenérům a funkcionářům, kteří věnují této činnosti svůj volný čas.“
- **Polanka:** „U dětských aktivit vděčíme cvičitelům a jejich úspěchům na soutěžích. Děti mají rády soutěže a tohle je baví. Také máme výhodnou lokalitu pro děti z Polanky a okolí.“

Nejhůře: Proč si myslíte, že tomu tak je?

- **Klimkovic:** otázka nebyla nezodpovězena
- **Polanka:** „Pro vysokoškoláky a lidi v produktivním věku tady nenabízíme dostatečné množství aktivit. Nevyhledávají to, jsou zde i jiné možnosti sportovního využití. Navíc máme omezené prostory a možnosti pro oslovení této věkové skupiny.“

3. Jaké máte vize (cíle) své činnosti? A jak je plníte?

- **Klimkovic:** „Věnovat se zejména mládeži, ale také ostatním věkovým kategoriím občanů, organizovat pestrout sportovní a tělocvičnou činnost. Co nejlépe reprezentovat Tělocvičnou jednotu Sokol, město Klimkovic a to jak v ČR, tak i v zahraničí. Hráči badmintonu patří ke špičce v ČR – mezi hráči jsou mistři republiky ve všech kategoriích – ve dvouhrách, čtyřhrách, smíšených čtyřhrách i ve družstvech. Řada hráčů je zařazena do reprezentačních družstev ČR a hraje prakticky v celé Evropě. Máme mezi nimi dokonce i mezinárodní mistry různých zemí. Také družstva házené zajíždějí k recipročním pobytům v Německu a v Polsku. Dosahované výsledky oceňuje také vedení našeho města a zastupitelstvo města.“
- **Polanka:** „Naším cílem je udržet si stávající trend, který zahrnuje hlavně děti. Na těch stavíme a nabízíme pro ně sporty. Samozřejmě jsou silné a slabé ročníky, ale s tím se musí počítat.“

4. Jak byste ohodnotili svou činnost (z hlediska působení ve Vaší obci): úspěšnou/ méně úspěšnou/ neúspěšnou?

- **Klimkovice:** „Tělocvičná jednota Sokol patří k největším sportovním spolkům ve městě a svoji činnost hodnotíme jako úspěšnou. Samozřejmě, že ve všech oddílech není situace stejná. V oddíle stolního tenisu např. nemáme žákovské družstvo a výbor oddílu pořádá každoročně náborový turnaj pro děti. Jenže těch dětí není ve městě až tolik. Je zde jedna ZŠ a o děti bojuje oddíl kopané, střelecký oddíl, naše oddíly badmintonu a házené, děti jsou zapojovány do různých zájmových kroužků ZŠ, mnohé si zvolí úplně jiný sport, který v Klimkovicích není a dojíždí do Ostravy. Přesto se snažíme pro stolní tenis mládež získat.“
- **Polanka:** „Úspěšnou.“

5. Co považujete za největší přednost Sokola?

- **Klimkovice:** „Všestrannost – zapojování zájemců všech věkových kategorií počínaje dětmi a konče seniory do sportovní a tělocvičné činnosti. Oddíl házené např. pořádá již několik let pro své bývalé hráče několikadenní sportovně turistické pobyty v zimním období v Jeseníkách a na podzim na Ostravici a účast je vždy kolem 15 až 20 osob, mnozí jsou starší 60-ti let. Pořádá také společenský večírek pro své členy a účastní se ho také bývalí hráči.“
- **Polanka:** „To, že vůbec funguje a že se stále najdou lidi, kteří pro Sokol chtějí pracovat zadarmo. Vždy záleží na tom, co daná organizace nabídne, jak umí pracovat s dětmi.“

6. Myslíte si, že má Sokol perspektivu i do budoucna? A proč?

- **Klimkovice:** „Sokol má budoucnost a má na co navazovat. Sokol má v naší ČR velkou tradici a stále se najdou lidé, kteří jsou ochotni obětovat svůj volný čas pro sportovní a tělocvičnou činnost. Máme podporu zejména ze strany města, ale také ze strany České obce sokolské, která vypisuje každoročně granty na různé akce a aktivity, kde lze získat finanční prostředky. V Klimkovicích usilujeme léta o rekonstrukci a modernizaci sokolovny – nyní je velmi příznivá situace, kdy naše jednota schválila bezplatný převod objektu na město a zastupitelé schválili zájem

objekt rekonstruovat, takže snad zůstane sokolovna i pro budoucí generace sportovců a cvičenců. Usilujeme také o výstavbu sportovní haly – a také v tomto směru se začíná vyvíjet situace nadějně – samozřejmě, že hlavním investorem musí být naše město. Vedení města nyní vyvíjí v tomto směru aktivity. Pokud se podaří rekonstruovat sokolovnu a postavit halu, pak o budoucnost nejen Sokola, ale také ostatních sportovních spolků ve městě nemám obavu. Pokud mám hodnotit situaci se Sokolem v našem městě, pak zde tento sportovní spolek má rozhodně budoucnost.“

- **Polanka:** „Každý sportovní oddíl má perspektivu, když dobře funguje. Nevidím v tom žádnou spojitost se Sokolem.“

7. Kolik máte členů? Kolik z nich pravidelně sportuje? (1x týdně, 1x měsíčně)

- **Klimkovice:** „Naše jednota má 158 registrovaných členů, ve skutečnosti je toto číslo vyšší, protože děti po nábořech nejdříve zapojujeme bez registrace a až je naprosto jisté, že chtějí daný sport hrát, se jim vystavuje registrace. Ze 158 členů je 102 zletilých (67 mužů a 35 žen), dále 14 dorost (10 hochů a 4 dívky), 42 žáků (26 hochů a 16 dívek).

Tréninky + utkání (turnaje):

Badminton:

- žáci trénují 3x týdně + utkání o sobotách/nedělích podle rozpisu soutěží
- dorost-junioři 3x týdně
- dospělí 3x týdně

Házená:

- Minižáci a mladší žáci: 3x týdně + mistrovské turnaje a mistrovská utkání o sobotách a nedělích podle rozpisu soutěží, popřípadě přípravné turnaje a přípravná utkání.
- Dospělí 2x týdně + utkání o sobotách / nedělích

Stolní tenis:

- Tři družstva dospělých – tréninky 2-3x týdně + mistrovská utkání o sobotách a nedělích.

Sokolská všestrannost – cvičení žen:

- 2x týdně.“
- **Polanka:** „Máme 198 členů, z toho cca 60 % (tzn. 118) pravidelně (jednou, až dvakrát týdně) sportuje.“

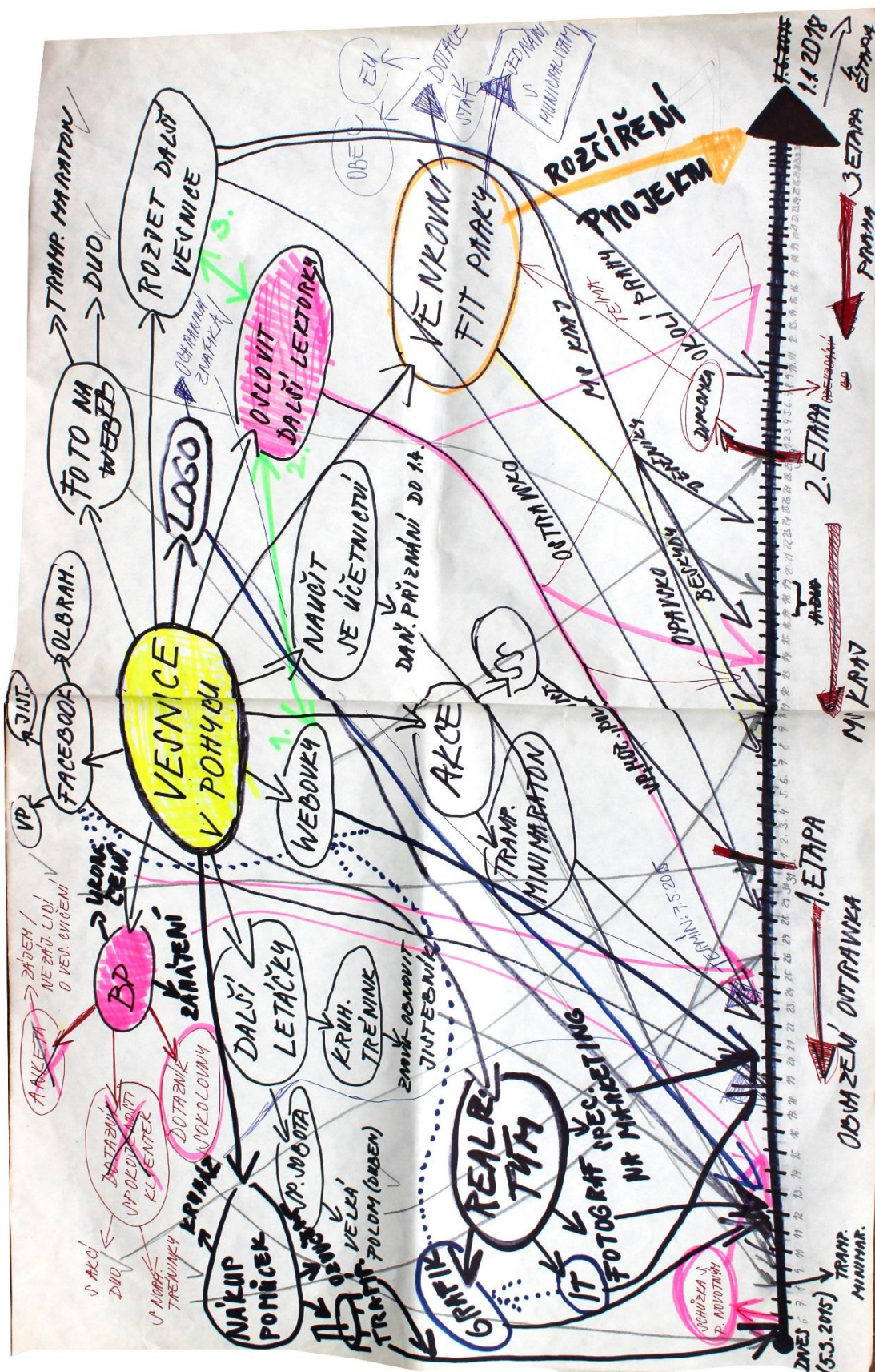
8. Myslíte si, že o Vaší činnosti veřejnost ví? Jak hodnotíte svou propagaci?

- **Klimkovice:** „Určitě ví – téměř v každém měsíčně vydávaném klimkovickém Zpravodaji najdete nějaký článek o naší činnosti a dosahovaných výsledcích. Oddíl badmintonu a oddíl házené mají vlastní webové stránky, o výsledcích zejména badmintonistů píše nejen regionální tisk, ale tisk s celostátní působností. U zámku v centru města máme k dispozici vývěsní skříňku, ve které popularizujeme svoji činnost. Naše propagace činnosti je dobrá a dostačující.“
- **Polanka:** „Veřejnost o nás ví, ovšem propagace je omezená financemi. Župa organizuje předávání informací. Máme funkční webové stránky, které se snažíme pravidelně aktualizovat. K propagaci nejvíce využíváme e-maily, místní rozhlas a také osobní kontakt, kde spoléháme, že naši cvičitelé sami osloví lidi.“

9. Jakou máte na hodinách průměrnou účast?

- **Klimkovice:** „Odvíjí se to od druhu činnosti, ale v každé tréninkové či cvičební hodině se účastní 15-20 sportovců-cvičenek.“
- **Polanka:** „Rozdílou, 30-60 % členů oddílu.“

Příloha č. 3: Ukázka tvorby mentální mapy projektu Vesnice v pohybu (úvodní fáze pro vymezení základních aktivit a zpracování časového harmonogramu projektu VVP)



Příloha č.4: Výňatek z facebookové stránky „Polanka a Klimkovice v pohybu“

The screenshot displays the Facebook page for "Polanka a Klimkovice v pohybu". The page header includes the name, a search bar, and navigation links like "Hlavní stránka" and "12". The cover photo shows a group of people in a dance studio. The profile picture features the "VESNICE v pohybu" logo.

The left sidebar contains sections for "LIDÉ" (136 likes), "INFORMACE" (announcing dance classes for children and adults), "FOTKY" (a grid of photos from dance events), and "VIDEA" (a video of a dance performance). The "PŘÍSPĚVKY NA STRÁNKĚ" section shows a post by Katka Štandlová Bráuerová about a trampolining event.

The main timeline shows several posts from the page:

- A post from 28. duben v 13:04 announcing dance classes and a performance at Hotel Duo Horní Bečva.
- A post from 19. duben v 16:51 celebrating a weekend at DUU and a performance at Hotel Duo Horní Bečva.
- A post from 19. duben v 15:03 celebrating a weekend at DUU and a performance at Hotel Duo Horní Bečva.
- A post from 16. duben v 11:05 celebrating a weekend at DUU and a performance at Hotel Duo Horní Bečva.

The right sidebar includes a "Vytvořit stránku" button, a "Aktuální" section with years 2015, 2014, and 2013, and a "Sponzorováno" section with a logo for "Essilor Česká republika".